



# Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service : le cas des centres d'appel en Argentine

Patricio Nusshold

## ► To cite this version:

Patricio Nusshold. Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service : le cas des centres d'appel en Argentine. Sociologie. Conservatoire national des arts et métiers - CNAM; Universidad de Buenos Aires, 2015. Français. NNT : 2015CNAM1023 . tel-01344415

**HAL Id: tel-01344415**

**<https://theses.hal.science/tel-01344415>**

Submitted on 11 Jul 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



le cnam

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Psicología

en cotutelle avec

École doctorale Abbé Grégoire  
Centre de Recherche sur le  
Travail et le Développement  
Equipe Psychodynamique du Travail et de l'Action

# THÈSE

présentée par :  
**Patricio Nussold**

soutenue le : 10 décembre 2015

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline/ Spécialité : Psychologie/ Psychodynamique du travail

**Organisation du travail et souffrance psychique dans les activités de service**

**Le cas des centres d'appels en Argentine**

**THÈSE dirigée par :**

M. Christophe DEJOURS  
M. POY Mario

Professeur, Cnam  
Professeur, Universidad de San Andrés

**RAPPORTEURS :**

M. KEEGAN Eduardo  
M. SZNELWAR Laerte

Professeur, Universidad de Buenos Aires  
Professeur, Université de Sao Paulo

**JURY :**

M. SIX Francis  
M. KEEGAN Eduardo  
M. SZNELWAR Laerte  
M. Christophe DEJOURS  
M. POY Mario

Professeur, Université de Lille 3  
Professeur, Universidad de Buenos Aires  
Professeur, Université de Sao Paulo  
Professeur, Cnam  
Professeur, Universidad de San Andrés

*À Julie*

*À tous ceux et celles qui cherchent à faire  
un bon travail sans trahir leurs principes,  
au risque de devenir fou*



*« I have mixed feelings about words myself. Moving among them, sorting them out, watching them appear on the page, from this I derive a considerable pleasure. But at the same time I have another strong feeling about words which amounts to nothing less than nausea. Such a weight of words confronts us day in, day out, words spoken in a context such as this, words written by me and by others, the bulk of it a stale, dead terminology. Given this nausea, it's very easy to be overcome by it and step back into paralysis. I imagine most writers know something of this kind of paralysis. But if it is possible to confront this nausea, to follow it to its hilt, to move through it and out of it, then it is possible to say that something has occurred, that something has even been achieved.»*

Harold Pinter, 1962

## Remerciements

Sans coopération, il n'y a pas de travail possible, et cette thèse n'en est pas une exception. Sans le travail et l'encouragement de mes collègues, cette thèse n'aurait pu arriver à bonne fin.

Avant tout, je tiens à remercier le Pr. Christophe Dejours qui m'a ouvert généreusement les portes de son laboratoire au Conservatoire national des arts et métiers et m'a offert son temps précieux ainsi que son soutien tout au long de ces années afin que je puisse concrétiser cette recherche. Je le remercie pour ses remarques et commentaires avisés, les réunions de laboratoire et les colloques enrichissants qu'il a présidés, et enfin ses visites à Buenos Aires.

Un grand merci au Pr Mario Poy qui m'a appuyé durant toutes ces années en faisant de justes commentaires, en soulevant de judicieux débats et en proposant ses relectures bilingues.

Merci infiniment au Pr. Eduardo Keegan, avec qui j'ai travaillé à l'Université de Buenos Aires pendant plus de dix ans, car il a su m'offrir son soutien et l'espace nécessaire, dans le cadre de mes fonctions d'enseignant à l'université, afin de consacrer du temps à cette recherche. J'apprécie la confiance qu'il m'a accordée durant toutes ces années.

Enfin, si je n'avais pas croisé le docteur Laerte Sznclwar en 2008, au Chili, cette thèse n'aurait jamais eu lieu. Sans aucun doute, son immense générosité m'a encouragé à entreprendre cette aventure. Grâce à lui, j'ai initié cette recherche en prenant contact avec son équipe de l'Université de Sao Paulo où j'ai effectué la supervision de mon travail de terrain.

Je remercie Pr. Francis Six pour sa lecture de mon travail. À travers lui, j'ai découvert l'ergonomie de l'activité, lors de mon premier séjour en France en 2005. Je me réjouis de sa participation à ces débats.

Merci aux travailleurs, à leurs représentants, aux employeurs, aux inspecteurs du travail, aux médecins du travail et à tous ceux qui ont généreusement partagé leur regard et

leur expérience afin d'évaluer ensemble comment certaines dynamiques de travail se reproduisent et ce qu'il est possible de faire pour transformer la situation actuelle. Je souhaite et j'espère, d'une certaine manière, leur rétribuer leurs apports féconds avec ce travail.

Ces années de doctorat m'ont permis de rencontrer des collègues extraordinaires, ayant une capacité particulièrement fine à la réflexion et à s'engager pour l'autre. Ce n'est que grâce aux échanges partagés avec eux qu'il a été possible d'avancer. J'ai apprécié chez eux une générosité bien au-delà du contexte académique : ils m'ont souvent accueilli les bras ouverts lors de mes séjours à Sao Paulo, Paris et Toulouse.

Côté français, je tiens à remercier tout particulièrement Duarte Rolo ainsi que Valérie Ganem que j'admire beaucoup ; tous deux ont fait preuve d'une grande générosité à l'heure de réaliser une minutieuse relecture de mon travail. Un immense merci également à Virginie Hervé pour son précieux travail et son grand sens de l'humour. Merci à Béatrice Edrei, Antoine Duarte, Marie Potiron, et Isabelle Gernet, mes compagnons d'aventures, cette ultime année, pour nos passionnants travaux de terrain. Nos échanges se sont avérés particulièrement riches autour de la pratique de la psychodynamique du travail.

Côté argentin, un grand merci à Cecilia Ros avec qui j'ai partagé le travail de terrain de cette thèse et à Miriam Wlosko, de l'Université Nationale de Lanús. Deux chercheuses très engagées vis-à-vis de la problématique de la santé mentale au travail, qui s'y sont consacrées et appliquées à un moment où l'Argentine n'y voyait pas d'intérêt.

Je remercie tout particulièrement mes collègues de la chaire de clinique psychologique et de psychothérapies de l'Université de Buenos Aires pour ces années d'épreuves partagées.

Je tiens à remercier Susana Gurovich et Adriana Ramponi, patientes et méticuleuses traductrices, ainsi que Valeria Gogni et Marina Galarregui de l'Université de Buenos Aires qui m'ont aidé pour le traitement des données statistiques faisant partie de ce travail. Merci encore à Fredy Vota et Vicky Mansur et toute leur équipe qui poursuivent les projets en cours en Argentine lors de mon séjour en France.

J'accorde ma reconnaissance à l'Université de Buenos Aires qui m'a décerné la bourse doctorale UBACyT, ainsi qu'à l'Ambassade de France en Argentine et au Ministère de

l'éducation argentin qui m'ont octroyé la bourse St. Exupéry. Sans leur soutien financier, ce travail n'aurait pu aboutir.

Je remercie chaleureusement mes amis qui m'ont encouragé, aidé avec leurs relectures, distrait et diverti quand j'en avais le plus grand besoin. Merci Matthieu pour ces débats toujours formateurs qui m'ont aidé à mieux saisir les français et le monde en général. Merci à Fanny, Morgane, Pablo, Alain et Michelle pour leurs relectures de mon travail. Merci à tous mes amis que j'aime tant. Je ne les citerai pas tous car, fort heureusement, ils sont nombreux, et chacun sait ce qu'il représente pour moi.

Enfin, je souhaite profondément remercier ma famille car ils sont inhérents à mon bonheur à et ma persévérance dans le travail. Merci à Julie et à toute la force qu'elle m'a transmise, à son amour sans borne, lequel a impliqué du temps et de l'assistance, mais aussi, d'accepter parfois la distance géographique, de déménager, et de surmonter de belles épreuves. Merci à mes parents Hugo et Stella, et à mes sœurs, Mercedes et Mariana, pour leur soutien et leur exemple quotidien face au travail, aussi bien sur le plan professionnel que sur le plan domestique. Ce modèle aura servi pour moi de moteur et le restera tout au long de ma vie. Leur travail m'a encouragé à m'interroger sur l'impact que peut avoir, sur la subjectivité, et sur la société, le fait de travailler laborieusement sans trahir ses principes.





## Résumé

Cette recherche est le résultat de deux travaux d'analyse de l'activité dans deux centres d'appels téléphoniques en Argentine. Un travail de terrain, ainsi qu'une appréciation de plusieurs autres centres d'appels téléphoniques dans différents pays, auront servi de point de départ pour étudier deux grands axes : d'une part, l'étude des conséquences du travail dans les *call centers* sur la santé mentale et d'autre part, l'analyse des différentes approches de cette problématique en vue de sa transformation. La psychodynamique du travail et l'ergonomie de l'activité proposent différents regards, aujourd'hui confrontés aux questionnaires d'évaluation des risques psychosociaux. Cette thèse vise à mieux appréhender le lien entre l'organisation du travail, le contenu des tâches et les conséquences pour les travailleurs argentins, et compare ces résultats avec ceux d'autres pays où des investigations similaires ont été menées.

## Mots-clés

*Call centers* - psychodynamique du travail - risques psychosociaux - souffrance

## **Résumé en anglais**

### **Titre de la thèse en anglais**

Work organization and psychic suffering in service activities. The case of Argentine call centres.

This research is the result of a thorough analysis of the work of two call centers in Argentina. This fieldwork, building on call center visits undertaken in other countries, is the starting point for the study of two main issues. Firstly, the study of the consequences of call center work for mental health. Secondly, the study of different approaches that support the development of ways to improve it such work. Work psychodynamics and activity ergonomics are two disciplines that propose different points of view on these issues. Nowadays, they both find themselves confronted by quantitative scales that seek to measure psychosocial risks. The aim of this thesis is to increase knowledge on the relationship between work organization and tasks content and highlight the consequences for workers in Argentina. The thesis shall also compare results of the study with those found in other countries.

### **Keywords :**

Call centers – work psychodynamics – psychosocial risks - suffering

## **Résumé en espagnol**

La presente investigación es el resultado de un profundo trabajo de análisis de la actividad en dos centros de atención telefónica en Argentina. Este trabajo de campo, junto a una serie de visitas a varios centros de atención telefónica en diferentes países, constituye el punto de partida para estudiar dos grandes ejes: por un lado, las consecuencias del trabajo de *call centers* sobre la salud mental, y por otro, el análisis de diferentes abordajes de esta problemática en pos de su transformación. La psicodinámica del trabajo y la ergonomía proponen diferentes miradas, hoy en día confrontadas a los cuestionarios de evaluación cuantitativa de los riesgos psicosociales. Esta tesis busca una comprensión de la relación entre la organización del trabajo, el contenido de las tareas y las consecuencias para los trabajadores argentinos, y compara estos datos con aquellos obtenidos en otros países donde se desarrollaron investigaciones similares.

### **Palabras clave**

*Call centers* – psicodinámica del trabajo – riesgos psicosociales - sufrimiento

## **Résumé de thèse vulgarisé pour le grand public en français**

Quelles sont les conséquences du travail dans les call centers sur la santé mentale ? Que signifie changer le travail ? Cette recherche vise à approfondir ces deux questions à partir de deux travaux d'analyse de l'activité dans deux centres d'appels téléphoniques en Argentine. Un travail de terrain, ainsi qu'une appréciation de plusieurs autres centres d'appels téléphoniques dans différents pays, auront servi de point de départ pour étudier ces deux grands axes. La psychodynamique du travail et l'ergonomie de l'activité proposent différentes approches, aujourd'hui confrontées aux questionnaires d'évaluation des risques psychosociaux. Cette thèse vise à mieux appréhender le lien entre l'organisation du travail, le contenu des tâches et les conséquences pour les travailleurs argentins, et compare ces résultats avec ceux d'autres pays où des investigations similaires ont été menées

## **Résumé de thèse vulgarisé pour le grand public en anglais**

What are the consequences of call center work for mental health? What does it mean to change work? This research aims to examine these two questions through the analysis of the work of two Argentine call centers. It also builds on call center visits in other countries. Work psychodynamics and activity ergonomics are two disciplines that propose different points of view on these two issues. Nowadays, they both deal with quantitative scales that seek to measure psychosocial risks. This thesis aims to increase understanding of the relationship between work organization, tasks content and the consequences for workers in Argentina. The thesis also compares the investigation's results with those found in other countries.

# Table de matières

<b>Remerciements .....</b>	<b>5</b>
<b>Résumé .....</b>	<b>9</b>
<b>Résumé en anglais.....</b>	<b>10</b>
<b>Résumé en espagnol .....</b>	<b>11</b>
<b>Résumé de thèse vulgarisé pour le grand public en français .....</b>	<b>12</b>
<b>Résumé de thèse vulgarisé pour le grand public en anglais .....</b>	<b>12</b>
<b>Table de matières.....</b>	<b>13</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>18</b>
1. Avant propos .....	18
2. Cadre de la recherche.....	21
3. Justification sociale de la recherche .....	23
4. Justification scientifique de la recherche .....	29
<b>Chapitre 1. Déterminants socio-historiques des activités de service.....</b>	<b>42</b>
1.1. Évolution socio-historique des activités de service et du travail dans les centres d'appels en général.....	42
1.2. Qui appelle ? Travailleur, usager, client .....	44
1.3. Mon collègue est mon client, les <i>call centers</i> internes ou <i>helpdesks</i> .....	46
1.4. Retour historique sur le développement des centres d'appels en Argentine.....	48
1.5. Les <i>call centers</i> en Argentine aujourd'hui .....	51
1.6. Les réunions sur les conditions de travail dans les <i>call centers</i> à Santa Fe.....	53
<b>Chapitre 2. La santé des travailleurs dans les activités de service .....</b>	<b>61</b>
2.1. Les conséquences du travail dans les <i>call centers</i> sur la santé physique et mentale du travailleur.....	61
2.2. Modèles et approches théoriques qui expliquent le rapport entre travail et santé mentale .....	62
a. Le regard de la sociologie du travail .....	63
b. Le regard de l'ergonomie de l'activité.....	66
b.1. Quelques notions pour comprendre l'ergonomie .....	66
b.2. L'ergonomie dans les activités de service.....	69
b.3. La démarche de l'ergonomie de l'activité .....	76
c. Le regard des risques psychosociaux (RPS).....	83
c.1. Les modèles interactionnistes de Karasek et Siegrist.....	88
c.2. Mesurer les risques psychosociaux.....	91
c.3. Quels sont les principaux risques psychosociaux?.....	93
c.4. Le <i>stress</i> .....	95
c.5. L'influence du perfectionnisme .....	98
d. Le regard de la psychopathologie et la psychodynamique du travail.....	101
d.1. Travail prescrit et travail réel dans des <i>call centers</i> .....	106
d.2. Les <i>scripts</i> , les mensonges et la souffrance éthique .....	108
<b>Chapitre 3. Méthodologie de la recherche .....</b>	<b>117</b>
3.1. Délimitation de l'objet d'étude.....	117
3.2. Formulation de questions. Problèmes de recherche. ....	117
3.3. Les objectifs généraux et spécifiques .....	118
Objectifs généraux.....	118

Objectifs spécifiques.....	119
<b>3.4. Population .....</b>	<b>120</b>
<b>3.5. Description du milieu de la recherche .....</b>	<b>122</b>
<b>3.6. Sélection des instruments pour le recueil des données.....</b>	<b>122</b>
3.6.1. Première étape, avec méthodologie quantitative .....	123
3.6.2. Seconde étape, avec méthodologie qualitative .....	124
<b>3.7. Procédures .....</b>	<b>127</b>
<b>3.8. Type d'étude .....</b>	<b>128</b>
<b>3.9. Traitement des données.....</b>	<b>128</b>
<b>3.10. Procédures pour garantir les aspects éthiques de la recherche .....</b>	<b>129</b>
<b>Chapitre 4. Observations sur l'activité dans des <i>call centers</i> en Amérique Latine et en Europe .....</b>	<b>130</b>
4.1. Les conditions et l'environnement de travail. La disposition de l'espace .....	131
4.2. Distribution des tâches .....	132
4.3. Les protocoles conversationnels ou <i>scripts</i> .....	136
4.4. La formation initiale .....	138
4.5. La période de formation .....	138
4.6. Le <i>déclic</i> de la banalisation .....	140
4.7. Quelques verbalisations de travailleurs des <i>call centers</i> .....	143
(a) les contraintes de travail .....	143
(b) Les stratégies mises en place pour tenir .....	144
(c) Les conséquences de cette situation de travail.....	146
<b>Chapitre 5. Les résultats obtenus avec la méthodologie quantitative .....</b>	<b>148</b>
5.1. Le centre d'appels public.....	149
5.2. Le centre d'appels privé.....	152
5.3. Rapport descriptif de la population .....	154
5.4. Les risques psychosociaux.....	158
1. Exigences psychologiques du travail .....	160
2. Double Présence.....	163
3. Contrôle sur le travail .....	163
4. Soutien social et qualité de leadership .....	166
5. Compensations du travail.....	171
5.5. Quelques indicateurs sur la santé mentale .....	172
5.6. L'influence du perfectionnisme sur la perception des RPS .....	183
<b>Chapitre 6. Résultats obtenus à partir de l'enquête en psychodynamique du travail .....</b>	<b>188</b>
6.1. Contexte de la demande.....	189
6.2. Les principaux sujets traités par le collectif .....	192
a. Les conditions dans lesquelles on exerce le travail .....	193
a.1. Les différentes campagnes et les différentes contraintes. Se débarrasser de certaines situations. Les changements. ....	194
a.2. L'irrégularité dans les salaires et dans les primes .....	196
a.3. L'incertitude et le silence.....	199
a.4. Le climat social.....	200
b. Les stratégies individuelles de défense .....	201
b.1 Le sens de mon travail : les différences entre une campagne et une autre. Les attentes face au travail.....	201
b.2. L'engagement au travail .....	202
6.3. La mobilisation vers l'action à partir de cette recherche collective.....	204
<b>Chapitre 7. Comparaison des résultats argentins avec ceux obtenus dans d'autres pays.....</b>	<b>207</b>
7.1. Une organisation du travail <i>standardisée</i> .....	209

7.2. Souffrance éthique.....	211
7.3. Les stratégies de défense.....	213
7.4. Lorsque les stratégies de défense n'empêchent pas la décompensation .....	217
<b>Chapitre 8. Utilité de cette recherche pour penser l'action.....</b>	<b>220</b>
8.1. Quel dialogue est-il possible entre l'ergonomie et la PDT ? .....	221
8.2. Quel dialogue est-il possible entre l'évaluation des RPS et la PDT ? .....	231
8.3. Une recherche au service de qui? La question de la demande .....	237
<b>Conclusion .....</b>	<b>242</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>256</b>
Bibliographie Générale .....	256
Travaux journalistiques .....	279
Ouvrages de fiction .....	279
<b>Annexes .....</b>	<b>280</b>
Annexe 1 .....	280
Annexe 2 .....	281
Annexe 3 .....	295
Annexe 4 .....	296
Annexe 5 .....	341
Annexe 6 .....	342
<b>Résumé en français .....</b>	<b>349</b>
<b>Résumé en anglais .....</b>	<b>349</b>

NB : Certains passages de cette thèse ont fait l'objet de publications antérieures.

Nusshold, P. (2006). Análisis ergonómico de la actividad en un call center de la administración tributaria de la provincia de Buenos Aires. Documento de trabajo.

Nusshold, P., & De Rosa, L. (2010). « Perfeccionismo en el trabajo: Su impacto en el burnout ». *Memorias del II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XVII Jornadas de Investigación, Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Tomo2. ISSN 1667 6750. Buenos Aires.

Nusshold, P., Poy, M., & Keegan, E. (2011). "As atividades de serviço e o setor bancário argentino: uma intervenção durante a crise do setor em 2002" Capítulo 9. *Saúde dos bancarios*, Sao Paulo: Publisher p. 169 - 185.

Cuenca, G., & Nusshold, P., (2012). "Ergonomic analysis for elementary school teachers. Preliminary trial for elementary schools in the province of Buenos Aires" *Work: A*



*Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, Work 41 (2012) 3685-3692, DOI: 10.3233/WOR-2012-0010-3685, IOS Press, p. 3685 – 3691.*

Miracco, M., Scappatura, M. L., Traiber, L., De Rosa, L., Arana, F., Lago, A., Partarrieu, A., Galarregui, M., Nussold, P. T., & Keegan, E. (2012). « Perfeccionismo en la Universidad : Talleres psicoeducativos, una intervención preventiva ». en *Actas del IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Sznelwar, L., Nussold, P., Uchida, S., & Lancman, S. (2013). « Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en Psicodinámica del Trabajo ». in Pujol, A. et al. *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*. Córdoba : NIIOT-UNC.

Aslanides, M., Cuenca, G., Nouviale, L., Nussold, P. & Poy, M. (2013) “Développement institutionnel de l’ergonomie en Argentine”. 48ème congrès international. Société d’ergonomie de Langue Française. Paris. 2013.

Nussold, P. (2014). “Sufrimiento ético en las actividades de servicio”. *Memorias del VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Nussold P., & Poy, M. (2015) « Ergonomie et psychodynamique du travail. La situation de la formation et la pratique professionnelle des deux approches en Argentine. », *Travailler* 2/2015 (n° 34), p. 75-88



# Introduction

*« Si je pouvais disposer de quelques minutes pour dire ce que je veux sans que personne ne puisse m'enregistrer, je pourrais résoudre le problème du client et obtenir ainsi de meilleurs résultats pour l'entreprise. Mais ici, cela est impossible. »*

Verbatim extrait de l'enquête en psychodynamique du travail.

## 1. Avant propos

On connaît, de longue date, l'influence des conditions de travail sur le développement des maladies physiques et mentales (Billiard, 2001). Néanmoins, au cours des dernières années, l'augmentation très importante des maladies mentales liées au travail (Dejours & Gernet, 2012) a entraîné une multiplication du nombre de recherches, de publications et d'articles de vulgarisation scientifique, ayant trait à la relation complexe entre santé mentale et travail. Cette situation dramatique, en matière de santé, vient également affecter l'ordre politique et économique de nombreuses organisations du monde entier (J.M. Stellman, 2000). Cette problématique a été abordée selon différentes approches. On constate que les personnes qui sont chargées de la gestion des organisations et les décideurs politiques ont désormais inclus dans leurs agendas l'analyse des différentes stratégies disponibles pour l'approche des «risques psychosociaux» (RPS) (Baudelot & Gollac, [2003] 2011; Clot, 2010).

Cette thèse voit le jour à partir des questions que nous nous sommes posées en tant que *praticiens* du domaine. Au fil des dernières années, nous avons dû travailler comme des cliniciens du travail, avec des ergonomes ou des spécialistes dans l'évaluation de risques psychosociaux en suivant une méthodologie quantitative. Beaucoup des demandes que nous recevons en psychodynamique du travail naissent suite à une évaluation quantitative en RPS ou suite à une analyse ergonomique du travail. Toutefois, nos visions sur ce qu'est le travail et sur ce qu'est la santé ne sont pas nécessairement les mêmes. Aussi, cette thèse cherche t-elle à analyser, à partir du travail de terrain des *call centers* en Argentine, les différentes approches et l'apport indispensable que constituent la psychodynamique et la psychopathologie du travail pour considérer le rapport entre travail et santé mentale, et ce, non seulement à partir

d'un point de vue théorique, mais aussi depuis une conception de l'action qui vient se différencier des autres approches et les perfectionner. En définitive, la question sous-jacente tout au long du présent travail vise à déterminer ce qu'est produire un changement du travail. Serait-ce changer le mobilier ? Serait-ce générer des espaces qui ouvrent la possibilité de parler du réel du travail ? Serait-ce administrer des questionnaires pour produire des données quantitatives ? Bref, quelles sont les voies pour accompagner un processus permettant de changer la tendance actuelle qui fait que, depuis le point de vue épidémiologique et malgré une croissance des recherches et des actions de terrain pour aborder le rapport entre travail et santé mentale, la situation continue de se dégrader partout dans le monde, soit par les cas de suicide (Jobin & Tseng, 2014), soit par des maladies psychopathologiques (Doniol-Shaw et al., 2001), le cancer (Chassaing & Waser, 2010) ou des maladies cardiovasculaires liées au stress du travail (Niedhammer et al., 2001), soit par d'autres phénomènes de manque de civisme ou de violence sociale dans le contexte du travail (Loubet-Deveaux, 2003). La PDT propose non seulement un bagage théorique privilégié pour comprendre ces questions, mais aussi une conception de l'action qui va au-delà du regard des autres disciplines.

Choisir d'aborder en sciences humaines un phénomène aussi complexe que celui des relations entre le travail et la santé mentale implique de dépasser les cadres théoriques existants et d'assumer que chaque approche que nous choisirons entraînera, d'une certaine manière, une prise de position vis-à-vis de l'analyse du problème. Cette prise de position entraîne un grand nombre de difficultés au moment du partage des données, dans la mesure où elle sous-tend un positionnement à la fois épistémologique et politique. Ce problème ne se pose pas seulement dans cette thèse, il apparaît quotidiennement dans la clinique où les ergonomes, les psychodynamiciens du travail, les sociologues et les spécialistes en RPS partagent le même terrain, et en tant que tels, nous nous voyons souvent obligés à travailler ensemble.

Dans cette recherche, nous nous proposons d'analyser la situation de centres d'appels téléphoniques en Argentine à partir de la psychodynamique du travail et de comparer cette approche avec d'autres points de vue, notamment l'évaluation des risques psychosociaux, mais aussi avec l'ergonomie et la sociologie du travail. La complexité de l'objet de cette étude est due aux conditions socio-historiques qui marquent le travail et la subjectivité de ceux qui, au quotidien, travaillent sur une plate-forme d'appels téléphoniques. Tout au long de la thèse, nous emploierons indistinctement le mot *call centers*, selon un usage en vigueur dans le

monde entier, ou centres d'appels. Nous utiliserons aussi l'expression *contact center* lorsqu'il s'agira de centres ne s'occupant pas uniquement des appels téléphoniques mais aussi des réponses aux courriers électroniques ou tchats. Nous présenterons un travail de terrain, que nous aborderons sous différentes perspectives. Ce travail de terrain nous servira de point de départ pour étudier deux grands axes : (1.) les conséquences pour la santé mentale du travail dans les centres d'appels et (2.) les différentes approches de cette problématique en vue de sa transformation.

De nombreux universitaires et chercheurs, travaillant sur les questions liées aux différentes stratégies d'adaptation à la souffrance au travail, font le choix de mesurer les variables liées à la fois aux conditions de travail néfastes pour la santé et aux différents symptômes de distress psychologique, à partir de méthodes quantitatives. D'autres, au contraire, choisissent une perspective qualitative et s'efforcent de mettre l'accent sur les récits des travailleurs.

La présente thèse est traversée par ces différentes approches épistémologiques et ne se contente pas de les exposer avec leurs différences scientifiques et méthodologiques. Elle tente également de partager les données issues de chaque perspective afin d'accéder à une meilleure compréhension des modalités selon lesquelles le travail influence la construction de la santé ou le développement de la maladie mentale. Ce travail est le fruit de plusieurs années d'échanges entre des équipes d'ergonomes et de psychodynamiciens du travail en Argentine, au Brésil et en France et vise à présenter les résultats obtenus à partir de l'approche de la psychodynamique du travail, tout en mettant l'accent sur les échanges réalisés entre ces disciplines.

Les activités de service en général et celles liées au travail en *call centers*, en particulier, présentent un terrain particulièrement fertile pour analyser les relations entre la dynamique du travail et la santé mentale. Après avoir visité neuf centres d'appels téléphoniques en Argentine, au Brésil et en France, nous nous sommes centrés sur deux centres d'appels en Argentine. L'un relève de l'administration publique et l'autre, d'une entreprise privée. Les données obtenues à partir de questionnaires quantitatifs ainsi que de groupes de discussion menés selon la méthodologie de la psychodynamique du travail nous permettront de mieux comprendre l'incidence de ce « travailler » bien particulier sur la santé. Les échanges entre travailleurs, délégués syndicaux, inspecteurs du travail, employeurs et

collègues universitaires en Argentine et ailleurs, ont joué un rôle déterminant pour permettre une meilleure compréhension de l'incidence du travail sur la santé dans les *call centers*.

## 2. Cadre de la recherche

Ce projet de recherche se situe dans le cadre d'un travail de coopération internationale entre le Cnam (Conservatoire national des arts et métiers, France), l'Université de Sao Paulo (Brésil) et l'Université de Buenos Aires (Argentine). Il a été lancé il y a près de quatre ans et a pris de l'ampleur en s'enrichissant au fil du temps, au moyen de débats, d'articles, de colloques et de séminaires conjoints. Cette thèse est, en grande partie, le résultat de ces échanges. Nous avons cherché à approfondir, pour l'Argentine, les connaissances sur les conditions de travail dans les centres d'appels téléphoniques.

Le champ disciplinaire en psychologie est celui de la psychologie du travail et, en particulier, celui de la psychodynamique du travail. Nous utiliserons parfois, tout au long de la thèse, l'acronyme PDT pour désigner la psychodynamique du travail, afin de rendre la lecture plus fluide.

L'objet principal de cette recherche est d'apporter de nouvelles connaissances à l'étude psychologique des travailleurs dans les activités de service. L'accent est mis sur les raisons pour lesquelles certains travailleurs des activités de service et, en particulier, des *call centers*, développent des symptômes liés à la souffrance psychique, sous forme de *burn-out* (Dagot & Perié, 2014, Grosjean & Ribert-Van De Weerd, 2005), de troubles musculo-squelettiques (Jacob & Nathanson, 2010, Bouville, 2013) ou d'autres manifestations diverses. On pourrait penser que les travailleurs développent des stratégies de manière à faire face à l'incompatibilité entre la tâche qui leur est prescrite, la gestion par objectifs et la réalité à laquelle ils se trouvent confrontés dans leur travail. Aussi, analyserons-nous ces stratégies et leurs conséquences psychiques et éthiques. De même, nous chercherons à analyser la relation entre ces variables et la sévérité de la symptomatologie associée à la souffrance psychique et éthique.

Nous espérons que ces résultats nous éclaireront sur ces variables et leurs éventuelles relations. Dans le meilleur des cas, ces résultats ouvriront la voie vers une transformation de l'organisation du travail moins pathogène.

Nous adopterons le cheminement suivant : dans cette introduction, nous présentons le cadre de cette recherche et les raisons pour lesquelles il est important de réaliser cette étude, tant du point de vue social que scientifique, en approfondissant les raisons pour lesquelles certaines approches ont été retenues plutôt que d'autres. Dans les chapitres 1 et 2 nous dresserons l'état de l'art actuel sur les questions traitées par la présente thèse de doctorat. Au chapitre 1, nous aborderons les caractéristiques historiques et sociales des activités de service. Comment les activités de service ont évolué et, en particulier, comment le travail en *call centers* est-il devenu un problème global aussi bien pour les travailleurs que pour les utilisateurs. Nous détaillerons de manière spécifique la situation des *call centers* en Argentine. Nous exposerons également cette expérience intéressante qu'aura constitué notre participation aux réunions du comité mixte de santé et de sécurité au travail dans la province de Santa Fé, en Argentine, laquelle a abouti à l'élaboration d'un document tripartite consensuel, utilisé comme pré-projet de loi pour réglementer le travail des *call centers* en Argentine. Dans le chapitre 2, seront présentées les données concernant la santé des travailleurs des activités de service ainsi qu'un aperçu de ce qu'apportent les principaux modèles et les approches expliquant la relation entre travail et santé mentale : l'ergonomie de l'activité, les risques psychosociaux, la sociologie, la psychologie cognitive, la psychopathologie et la psychodynamique du travail. Nous approfondirons certains des aspects théoriques centraux de la PDT liés au travail de terrain de cette recherche : le travail prescrit et le travail réel dans les *call centers* ; les *scripts*, les mensonges et la souffrance éthique ; les conséquences psychiques et éthiques du travail en *call centers*. Nous exposerons, dans le chapitre 3, la méthodologie d'investigation de cette recherche : les principales questions et les problèmes que nous traiterons, les objectifs généraux et spécifiques, la population et le domaine étudiés, et les techniques et les instruments de recueil de données, entre autres. Les chapitres 4, 5 et 6 rendront compte des principaux résultats. Le chapitre 4 présentera les données issues de différentes observations de l'activité dans des centres d'appels téléphoniques implantés en Amérique Latine et en Europe, ainsi que les résultats d'entretiens réalisés auprès de différents acteurs. Dans le chapitre 5, nous présenterons les résultats d'une enquête par questionnaire opérée grâce à une méthodologie quantitative et dans le chapitre 6, les résultats obtenus à partir d'une recherche collective menée selon les principes de la PDT. Dans les chapitres 7 et 8 nous nous pencherons sur deux questions centrales, soulevées par ces données. Dans le chapitre 7, nous comparerons les résultats argentins avec ceux obtenus dans d'autres pays. Nous observerons les similitudes et les divergences, d'un point de vue psychopathologique, et

nous examinerons l'influence de l'organisation du travail sur les différentes cultures et inversement. D'autre part, dans le chapitre 8, nous nous arrêterons sur l'utilité de cette recherche pour considérer l'action et l'importance de la demande. Enfin, en conclusion, nous présenterons des axes possibles en vue de futures analyses.

### **3. Justification sociale de la recherche**

En Argentine, depuis la crise économique de 2001, les centres d'appels téléphoniques constituent l'une des principales sources de travail pour les jeunes, figurant comme l'un des premiers emplois les plus répandus (Neffa et al., 2001 ; Del Bono et Henry, 2008 ; Del Bono & Bulloni, 2008). Ce sont souvent des étudiants qui occupent ce type d'emplois pour financer leurs études. Après avoir occupé ces postes un certain temps, les étudiants admettent que leurs résultats scolaires en pâtissent parce qu'ils terminent leur journée « *quemados* », selon leur propos, c'est à dire « le cerveau brûlé », même si pour la majorité de ces emplois, la charge horaire ne dépasse pas six heures par jour.

Au cours des dernières décennies, on assiste à un véritable *boom* des centres d'appels téléphoniques. Ils représentent désormais l'une des activités de service les plus importantes. Au chapitre 1, nous présenterons de manière détaillée les chiffres qui révèlent la portée de ce phénomène. La plupart des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, ont développé des secteurs appelés « service client », « citoyen » ou « utilisateur ». Ce phénomène global lié à la mondialisation et aux pratiques managériales standardisées va de pair avec un vaste processus de désintégration vertical, visant à la sous-traitance des services pour une large gamme de tâches qui, traditionnellement, étaient effectuées directement au sein de l'entreprise : les secteurs d'attention au client prennent en charge la relation avec l'utilisateur du service.

La sous-traitance a connu une énorme croissance liée à la flexibilisation du marché de l'emploi. Parallèlement, la prestation de services techniques, d'audit, de nettoyage, de restauration ou de sécurité, entre autres, est confiée à des sociétés sous-traitantes, ou à du personnel temporaire engagé par des entreprises se consacrant spécifiquement à ce type de contrats. Ce processus de sous-traitance a ouvert une nouvelle voie pour la délégation de ces « services client » à des entreprises spécialisées dans ce type de prestations. Il existe ainsi des services d'attention clientèle au sein même de l'entreprise, en interne, et des entreprises



spécialisées dans la prestation de services d'attention clientèle au service de différentes entreprises, désignées sous le nom de *call centers* externalisés (Del Bono & Bulloni, 2008). Il existe donc désormais deux types d'attention clientèle : l'un en interne, au sein même de la structure, appelé *call center interne*, et l'autre externe, spécialisé dans la prestation de service à la clientèle, au service de plusieurs entreprises, dénommé *call center externe*. Par conséquent, les travailleurs qui sont en relation avec l'utilisateur du système ne sont pas ceux qui effectuent le travail. Par exemple, celui qui organise l'intervention d'une dépanneuse pour une compagnie d'assurance n'est pas le même que celui qui la conduit ou celui qui réparera les véhicules. Cela a pour résultat que celui qui est en contact avec l'utilisateur ne connaît pas nécessairement en détail le travail qu'il doit organiser, voire vendre (Rolo, 2013). En outre, on évalue le travail du téléopérateur en fonction du degré de satisfaction de celui qui appelle et en fonction de la quantité et de la durée des appels qu'il traite dans le créneau horaire qui lui correspond. Cette évaluation est loin de permettre d'offrir un service satisfaisant de sorte que, souvent, l'organisation du travail oblige le téléopérateur à fournir des informations qui ne pourront pas satisfaire la personne qui le contacte. Cette série de conditions est souvent combinée à des *scripts* langagiers rigides, des appels sur écoute et des enregistrements permanents de l'activité de travail du téléopérateur. C'est pourquoi ce travail fait l'objet d'études portant non seulement sur différentes modalités de domination dans le travail, mais aussi sur le développement des troubles psychopathologiques d'origine professionnelle (Dagot & Perié, 2014, Tweedie, 2013).

Dans le monde entier, résoudre un problème par le biais d'un *call center* ne constitue pas une expérience des plus satisfaisantes. La manière dont le travail est conçu a pour but d'éviter que le client soit mis en relation avec le téléopérateur. Lorsque nous téléphonons à un *call center*, la manière dont le système est conçu fait que peu des options dont nous disposons facilitent le contact avec un téléopérateur. Le système proposera un choix. Par exemple : « composez 1 si vous désirez faire telle opération ou tel ensemble d'opérations ; composez 2 si vous désirez faire un autre ensemble d'opérations, composez 0 pour retourner au menu précédent ». Souvent, la manière dont le système est conçu cherche à ce que l'utilisateur puisse trouver les réponses qui sont déjà enregistrées ou décide d'aller directement visiter le site Internet même si, une fois encore, de par une question de conception, le site Internet n'offre ni facilement ni rapidement l'information dont on a besoin. Dans d'autres cas, nous sommes contraints à y avoir accès au moyen d'un mot de passe. Si nous avons oublié ou égaré ce mot de passe, il s'avère encore plus compliqué d'en générer un autre. En tout état de cause, réussir

à entrer en contact avec un téléopérateur devient souvent tout un exploit. Dans certains *contact centers*, il est fréquent qu'après avoir patienté à l'autre bout de la ligne un bon moment, la communication se coupe. Parfois, après avoir expliqué la situation à un téléopérateur, nous risquons d'être coupés du fait d'avoir atteint le temps prévu pour la communication. Dans d'autres cas encore, il se peut qu'une fois avoir réussi à contacter un téléopérateur, celui-ci explique que nous avons affaire à un autre secteur et qu'au moment où il essaie de transférer la communication, on soit coupés ou on retombe sur le choix que propose le menu initial. Ces situations surabondent et sont quotidiennes et l'expérience devient alors hautement décourageante aussi bien pour celui qui appelle que pour celui qui répond, et ce, en Argentine, en France ou au Japon (Nohara & Nitta, 2014). L'une des contraintes que présentent les *call centers* c'est l'impossibilité de tomber sur un téléopérateur que nous avons déjà contacté préalablement. Ceci marque une différence avec la manière dont les activités de service à la clientèle étaient conçues par le passé. De nos jours, pouvoir avoir accès à un téléopérateur qui nous a servis auparavant a un autre prix. C'est le cas par exemple de certaines cartes de crédit chères qui offrent un service personnalisé au lieu de devoir prendre contact avec le *call center* de manière anonyme.

Cet aspect impersonnel, nous conduit à réexpliquer sans cesse notre problème. Les travailleurs en pâtissent du fait qu'ils se trouvent dans l'impossibilité d'établir une relation de confiance avec la personne qui les contacte. En outre, la manière dont est organisé le travail (*scripts*, écoutes, contrôles, évaluations) empêche bien souvent le travailleur de pouvoir résoudre les problèmes de la personne qui le contacte (Nusshold, Vota & Poy, 2010). Nous reviendrons sur ce sujet au chapitre 3 où nous expliquerons les différentes contraintes qui empêchent souvent les téléopérateurs de résoudre une partie des problèmes de ceux qui appellent, soit d'assurer un bon service.

Dans cette recherche, nous proposons de reprendre des études réalisées sur la question des centres d'appels téléphoniques, en nous attardant sur les stratégies individuelles et collectives de défense. En Argentine, même si les centres d'appels constituent une importante pépinière d'emplois déclarés, ils ne cessent pas pour autant d'être une source de problèmes de santé pour les travailleurs qui ne connaît pas à ce jour de solution.

Enfin, le travail en centres d'appels téléphoniques est devenu l'un des terrains les plus propices pour analyser, à travers le travail, s'il est possible de tromper le client comme nous

n'oserions pas tromper nos proches en pareil cas (Rolo, 2013). Nous souhaitons également, par cette étude, revenir sur les travaux d'Hannah Arendt ([1958] 2011) concernant la banalité du mal et ceux de Christophe Dejours (2006) sur le rôle des stratégies défensives dans l'acceptation de pratiques que nous réprouverions dans un autre contexte. Le caractère central du travail dans la construction des relations sociales nous amène à prendre comme point de départ ce qui se passe aujourd'hui dans les activités de service, pour penser ce que nous pouvons apporter, dans un sens plus large, à la Culture par le biais du travail.

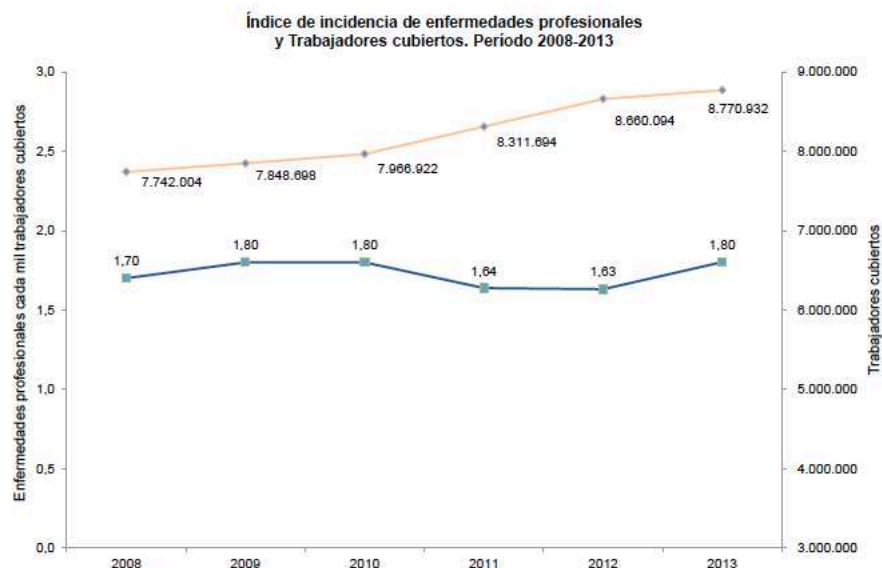
Par ailleurs, les maladies mentales en nombre croissant en Argentine, se trouvent invisibilisées. D'après l'Organisation Internationale du Travail (OIT), les maladies professionnelles sont souvent rendues invisibles, et ce, contrairement à ce qui arrive avec les accidents de travail. Le texte de la OIT *la prévention des maladies professionnelles et la santé au travail* (2013) expose :

« Les maladies professionnelles sont la cause d'énormes souffrances et de pertes dans le monde du travail, mais elles restent pratiquement invisibles face aux accidents de travail, même si elles provoquent six fois plus de morts par an. De plus, leur nature change très rapidement : les changements technologiques et sociaux, ainsi que les conditions économiques, augmentent les dangers pour la santé existants et en créent de nouveaux. Des maladies professionnelles fort connues, comme la pneumoconiose, restent très répandues, alors que des maladies professionnelles relativement nouvelles, comme les troubles mentaux et musculo-squelettiques (TME) sont en nombre croissant. »

C'est ainsi que les maladies professionnelles, parmi lesquelles se trouvent les signes psychopathologiques n'apparaissent pas dans la plupart des statistiques. Par ailleurs, tel que Jorge Kohen l'explique (2015), il existe en Argentine une occultation juridique de la croissance des maladies mentales d'origine professionnelle, appelée par l'OIT (2013) « la pandémie occulte ». Kohen déclare :

« En Argentine, cette pandémie reste occulte et les pathologies signalées ne sont pas encore considérées dans la liste des maladies professionnelles. En 2013, le Système de risques du travail n'a constaté que 25.193 (1,63%) maladies professionnelles, sur 647.963 cas dénoncés pour une population de 8.770.932 travailleurs, soit l'inverse de ce que l'OIT déclare. »

Il est surprenant que dès le début du Système de risques du travail actuel, le taux des maladies professionnelles reste pratiquement sans fluctuations, tel qu'on peut le constater dans le graphique suivant.



Source : SRT Argentina (2014), *Informe anual estadístico 2013. Resumen Ejecutivo*, Buenos Aires.

Et Kohen continue (op.cit.)

« Pendant 2012, on a diagnostiqué 22.661 maladies professionnelles dont seulement 320 ont été diagnostiquées comme troubles mentaux et du comportement, et 1.416 comme maladies du système nerveux, dans lesquelles restent souvent masquées les pathologies mentales. Cette occultation épidémiologique trouve son origine dans l'occultation juridique des maladies en général et des problèmes de santé mentale en particulier. Ceci place au centre du débat théorique la causalité et les déterminations du processus santé-maladie dans le domaine du travail. »

Or, pourquoi les maladies liées au travail ou professionnelles n'incluent-elles pas en Argentine les maladies mentales ? Une vieille loi venant de la dictature militaire définit ce qu'est une maladie du travail. Kohen l'explique :

« Le débat théorique sur la « Maladie du travail » a son équivalent juridique, ceci reste en évidence avec la définition proposée par la Loi 24.557 concernant les Risques de travail en Argentine : « On appelle maladies professionnelles celles qui ont été incluses dans la liste de maladies professionnelles que le Pouvoir exécutif établira et révisera chaque année, conformément à l'article 40 alinéa 3 de cette loi. La liste identifiera l'agent de risque, les signes cliniques et les activités capables de déterminer la maladie professionnelle en soi ».

Il n'existe aucune figure d'ordre mental dans la liste des maladies du travail. Toutefois, cette absence de données de l'organisme s'occupant des risques du travail ne veut pas dire qu'il n'y ait pas de maladies mentales chez les travailleurs argentins. Si nous nous penchons sur les données découlant des arrêts maladie, nous constatons un nombre considérable d'absences dues à des symptômes psychologiques qui n'apparaissent pas dans les statistiques des maladies professionnelles de la SRT (organisme s'occupant des risques du travail). À titre d'exemple, nous tenons à montrer ce qui arrive dans le secteur des enseignants. Seul dans la province de Santa Fe, pendant 2012, il y a eu 20.147 demandes de congé pour maladie mentale, et dans toute l'Argentine, on a reconnu 3.342 maladies professionnelles dans l'enseignement, dont seulement 8 maladies mentales, et ce, parmi les 694.082 enseignants enregistrés dans le système. L'occultation dans les statistiques nationales est donc flagrante.

Néanmoins, il existe des rapports, émis par l'organisme s'occupant des risques de travail, qui cherchent, malgré les lois en vigueur, à générer des données qui rendent cette problématique visible. Kohen (op.cit.) déclare :

« La première Enquête nationale aux travailleurs sur l'Emploi, le Travail, les Conditions, l'Environnement du travail et la Santé, menée par la SRT (organisme s'occupant des risques de travail) en 2009, signale que 4 sur 10 travailleurs sont exposés à des facteurs de risque psychosociaux, que 26% des personnes interrogées sont exposées à des charges psychiques, 26% ont subi une situation d'agression dans le travail, 19% ont éprouvé des pressions ou des agressions de la part de clients, du public ou des patients, 20% se sentaient épuisées et 10% étaient déprimées. Plus tard, le même organisme réalise en 2012 une étude sur les « Risques psychosociaux » et il informe que 40% des travailleurs interrogés sont exposés à des facteurs de risque procédant de l'organisation du travail, 28% à des facteurs de risque liés à la violence dans le travail et 13,5% à ces deux facteurs. Il se trouve aussi que 4,9% des maladies professionnelles subies par les travailleurs interrogés et 12,9% des accidents de travail sont associés aux « Risques Psychosociaux » ce qui montre une incidence supérieure à celle qui provient des rapports annuels de cet organisme. »

C'est-à-dire que bien que les risques psychosociaux n'apparaissent pas parmi les maladies professionnelles, nous savons que les gens se trouvent, d'une part, exposés à des situations largement nuisibles pour la santé mentale et d'autre part, qu'ils développent des symptômes psychopathologiques à partir du travail. Cette invisibilité aurait un rôle central dans les difficultés que trouvent les syndicats, les employeurs et les inspecteurs du travail pour aborder ce type de pathologies. Ainsi, trouvons-nous en Argentine des cas où sont

abordés, par exemple, des suicides dans le lieu de travail à partir de la méthodologie de l'arbre de causes comme s'il s'agissait d'un autre type d'accident de travail. Pareillement, l'on cherchera à comprendre le développement d'une maladie professionnelle à partir de l'exposition à certains risques.

Ce serait bien long d'expliquer dans cette thèse à quel point c'est avantageux pour les entreprises et l'État que cette pandémie reste volontairement invisible. Le système actuel de Risques du travail en Argentine est privatisé. Les compagnies d'assurance des risques du travail privées (ART) s'enrichissent avec les cotisations que les entreprises et l'État paient pour chacun de leurs travailleurs. Puisque ces maladies mentales ne sont pas reconnues comme des maladies professionnelles, ce sont les mutuelles des syndicats qui financent le traitement de ces travailleurs et non pas les compagnies d'assurance dont nous venons de parler (ART).

Une recherche comme celle proposée par la présente thèse s'avère alors importante, d'une part et dans notre contexte, non seulement pour donner de la visibilité à ce phénomène en montrant le rapport entre travail et santé mentale, mais aussi pour offrir d'autre part, un apport aux différents acteurs sur les modalités possibles pour aborder les maladies mentales d'origine professionnelle.

#### **4. Justification scientifique de la recherche**

En sciences humaines, nous savons que les catégories sont des découpages de phénomènes plus complexes. Ces catégories ont des implications épistémologiques et politiques. Analyser les risques psychosociaux via une méthodologie quantitative d'un côté et, de l'autre, la souffrance au travail à partir de la PDT, suppose la reconnaissance des implications spécifiques de chacune des deux.

On se heurte à de nombreux défis pratiques et éthiques pour garantir la productivité, la qualité, la sécurité et la fiabilité du système de travail dans les *call centers*. Les recherches en ergonomie, au cours des dernières années, ont démontré que le contenu des tâches, la manière dont sont définis les objectifs et celle dont est organisé le travail, produisent parfois des contraintes qui entravent les travailleurs dans l'exercice de leurs fonctions, voire les

empêchent de travailler. Ceci provoque une situation dans laquelle la souffrance et l'insatisfaction résultent du «travailler» (Daniellou, 1996 ; Dejours, [1980] 1990; Guerin et al., [1997] 2009).

Les objectifs définis en répondant à la logique technique des organisations de service s'avèrent, parfois, irréalisables. Les études en PDT ont progressé sur les questions liées à la subjectivité et ont démontré qu'entre autres, ces difficultés imposent aux travailleurs en contact avec l'utilisateur, des situations fortement contraignantes en raison du conflit qui existe entre les besoins des clients, les stratégies et les procédures de l'organisation, et leurs valeurs éthiques liées au travail. Il arrive que bien que les travailleurs sachent que le service qu'ils fournissent ne pourra être délivré dans les délais impartis, ou seulement partiellement, ils se trouvent dans l'obligation de feindre l'absence de problème. Le système d'organisation du travail ne dispose pas de moyens et, dès lors, ne se trouve pas en conditions de fournir le service que les téléopérateurs sont tenus de délivrer, d'assurer, voire parfois de vendre, et de ce fait, ils se trouvent contraints de déformer la réalité (Sznelwar, Abrahão & Mascia, 2006 ; Rolo, 2013).

Pour faire face à cette situation, les travailleurs créent des stratégies individuelles et collectives de défense (Dejours, [1980] 1990). Le travailleur en contact avec le client doit offrir, vendre ou promouvoir un service, mais il ne sait pas avec certitude si ce service sera fourni de manière efficace. De fait, il existe, parmi d'autres aspects, une dichotomie significative entre ce que l'utilisateur attend du service et ce que le service offre réellement. Le travailleur se trouve alors face à un dilemme : informer de manière claire sur le fait qu'il ne pourra pas garantir le service sollicité ou déformer la réalité, utiliser des subterfuges, voire mentir (Rolo, 2009).

Dans les recherches réalisées en centres d'appels téléphoniques, il ressort que ces omissions semblent être tolérées, voire encouragées par les managers en raison de la manière dont sont gérés la production et le travail. La déformation de la réalité et le mensonge, seraient-ils, dès lors, inhérents au système de production (Sznelwar, Abrahão & Mascia, 2006, Sznelwar & Uchida, 2011) ?

Dans certains centres d'appels téléphoniques, on demande aux téléopérateurs de ne pas révéler le lieu où ils se trouvent, voire de modifier leur accent afin de passer pour des

habitants du pays d'où provient l'appel. Enfin, dans certains cas, on exige du travailleur qu'il nie sa propre identité, sachant que, dans certains *call centers*, on leur interdit de se présenter sous leur vrai nom. La prescription de tâche, dans ces cas-là, consiste à mentir. (Sznclwar, Abrahão & Mascia, 2006). Ce type de mensonge est requis, sous prétexte que cela contribuerait à une meilleure image de l'entreprise représentée par les téléopérateurs. « La condition des bonnes à tout faire » a déjà été décrite par Le Guillant ([1963] 2006). Comme expliquent Molinier & Cepeda (2012):

« Selon lui, la « condition de bonne à tout faire » illustre avec une force particulière les mécanismes psychologiques et psychopathologiques liés à ces composantes de la condition humaine que sont la servitude et la domination. La condition constitue une « situation dominante », une « gestalt sociale », au sens où elle pèse si lourdement sur toute l'existence qu'il est impossible de s'en soustraire. Le Guillant distingue trois traits saillants de la condition de bonne à tout faire : l'inexistence et la dépersonnalisation, l'isolation et l'aliénation par impossible identification à l'autre, le ressentiment. »

Dans ce sens, le travail en centre d'appels pourrait faire partie de la liste des « sales boulots » où les travailleurs sont forcés à disparaître. Comme ajoute Pascale Molinier (2009) :

« L'expression du trop de présence des employées prend des formes culturelles du fait de leur origine sociale. L'irritation des employeuses est alors teintée de condescendance, de jugements de classe et de race, quand bien même elles s'en défendent. »

Ce type de régulation du système a des conséquences négatives pour l'usager et pour le travailleur, bien que, en cas d'échec dans la fourniture du service, seul le travailleur en soit tenu pour responsable. Les mensonges sont tolérés voire encouragés quand ils permettent de « tranquilliser » l'usager, en apportant ou non une solution à son problème. Ce type de situation est conflictuel pour le travailleur. Il provoque un conflit psychique. Il s'agit à la fois d'une source de souffrance, de conflits éthiques et d'une perte de sens dans la relation entre la vérité et le mensonge, entre ce qu'on estime comme étant « correct » ou « incorrect » (Dejours, 2001).

La psychodynamique du travail (Dejours, [1980] 1990) propose d'appréhender les aspects psychiques et subjectifs du travail. Cette discipline vise à confronter les résultats obtenus dans différents pays entre la manière dont s'organise le travail et le sens que les travailleurs donnent aux « distorsions de la communication », aux mensonges. L'axe de



recherche et d'action de la PDT, développé par Christophe Dejours, est centré sur la question subjective du « travailler ». Le déplacement conceptuel de la notion de « travail » à celle du « travailler » en PDT cherche à illustrer l'importance accordée au processus individuel et subjectif du travail, le travailler. Pour reprendre les termes de Christophe Dejours, travailler c'est « mobiliser son corps, son intelligence, sa personne, pour une production ayant valeur d'usage » (Dejours, 1998). Si cette notion revêt une telle valeur anthropologique, c'est parce que le travail est une activité de production qui permet de transformer le monde. Le travail est un mode privilégié d'action sur le monde et c'est dans cette activité que s'objectivent l'intelligence, l'ingéniosité et la créativité. Sans activité de production concrète, ces qualités humaines ne seraient que des hypothèses.

Parmi les conséquences que le « travailler » peut générer pour ce type de sujets, on dénombre une série de symptômes liés au syndrome de *burn-out*. L'organisation du travail a une influence particulière sur le développement de ce type de symptômes (Dejours & Gernet, [2012] 2014; Sznclwar, Abrahão & Mascia, 2006; Nussold & De Rosa, 2010).

L'action en psychodynamique du travail relève d'une approche qui incite les travailleurs à penser collectivement. La délibération permet l'échange d'idées nouvelles sur l'aménagement de l'organisation du travail. Aussi, peut-on être amené à soutenir l'idée que dans la mesure où ce sont les travailleurs eux mêmes qui pensent et inventent les solutions, cette dynamique peut s'inscrire dans un processus d'émancipation. On opposera dans cette thèse la pensée produite par les travailleurs eux mêmes à partir de leurs expériences de terrain (c'est-à-dire du réel du travail) aux solutions pensées et recommandées par des experts.

La relation entre aliénation et émancipation traverse toute vie humaine. L'autonomie intégrale est une idée mais elle se concrétise rarement dans la vie ordinaire ; donc le rapport entre aliénation et émancipation désigne plutôt une dynamique orientée vers l'autonomie.

L'action en PDT consiste à la relance de la capacité de penser et pour ce faire on a besoin d'une perspective permettant de se transformer soi-même, pour transformer l'action collective et transformer le travail.

L'une des limites qui s'impose est le peu de connaissances dont le public dispose pour définir l'action en PDT. On parle beaucoup de la question de la relation entre santé mentale et

travail, et, certainement, bon nombre des conclusions et fondements conceptuels de la PDT ont intégré désormais la pensée scientifique dans ce domaine. Néanmoins, la simple appropriation de concepts et de leur usage pour expliquer ce qui se passe dans des situations de travail où apparaît une souffrance pathogène ne peut être considérée comme une action clinique suffisante. Les propositions qui figurent dans ce type d'approche sont très spécifiques, dans la mesure où leur appartenance épistémologique se trouve dans des champs scientifiques définis. Il existe une différence significative entre cette position et d'autres domaines en relation avec la santé mentale, pour la plupart liés aux théories du stress. En outre, il existe des approches telles que celles promues par certains spécialistes du domaine de la « qualité de vie dans le travail », dont l'appartenance épistémologique est loin d'être claire. On développera ce point dans le chapitre 2 lorsque l'on présentera les différentes approches pour comprendre la relation entre santé mentale et travail.

Replacer dans son contexte l'état actuel de l'ergonomie en Argentine nous permettrait peut-être de mieux comprendre l'importance de saisir le regard de cette discipline à l'heure de penser les centres d'appels.

Comme l'expliquent Aslanides et al. (2013), le développement de l'ergonomie en Argentine est lent mais constant, sa difficulté étant liée à une histoire et à un contexte qu'il faut comprendre et qui ont été peu étudiés (Soares, 2006, 2009, Poy, Gomes & Soares, 2006). Depuis les années 2000, un grand progrès s'est produit aussi bien au niveau de la formation de professionnels que des chercheurs, qu'au niveau des associations et au niveau de la réglementation.

Les années 50 qui ont vu émerger l'ergonomie en Europe, ont été en Argentine les temps du retour des gouvernements militaires. A partir des années 60 s'alternent dictatures et démocraties de courte durée au cours desquelles ont lieu des initiatives individuelles pour améliorer les conditions de vie au travail. Des professionnels comme le médecin du travail Reggi ont fait un premier pas en créant une Association Nationale et une revue d'ergonomie, toutes deux ayant eu une courte vie. D'autres professionnels du design industriel ont été formés plus tard en Angleterre comme Juan Carlos Hiba, d'autres ont été auto-formés comme Marcel Vernhes. Hiba est retourné dans sa ville de Rosario pour y créer le premier laboratoire d'ergonomie du pays, qui a été fermé quelques années plus tard, son directeur ayant trouvé un

poste au BIT. Restent de cette aventure les recherches sur l'anthropométrie de la population argentine de l'époque.

Au cours des Années 70, un de nos grands penseurs de l'ergonomie, Leonardo Pinsky, vivait en Argentine dans des temps de plus en plus militarisés. Il s'est vu obligé d'émigrer en France, son pays de naissance, car améliorer les conditions de travail était devenu progressivement une manière de mettre en risque sa propre vie.

Ainsi, les efforts de développement institutionnel de l'ergonomie se sont dilués pendant la dernière dictature (1976-83) et ce n'est qu'au retour de la démocratie que les nouveaux élans liés à la formation de professionnels ont fait émerger quelques initiatives prometteuses.

La fin des années 80 et le début des années 90 ont été caractérisés par la formation de ressources locales à travers l'influence de divers centres de formation en France (CNAM, EPHE, MST d'Orsay) et du laboratoire REFA d'Allemagne. Dans ces deux écoles se sont formés au moins une dizaine de professionnels qui ont développé par la suite la formation en ergonomie dans divers centres universitaires en Argentine : écoles d'ingénieurs, hygiène et sécurité, design industriel et psychologie. Un groupe multidisciplinaire encadré dans les sciences sociales du travail a aidé aussi à la diffusion des idées en invitant des professeurs célèbres en ergonomie tels qu'Alain Wisner, Antoine Laville, Leonardo Pinsky, Serge Volkoff, Dominique Dessors, etc.

Finalement, pendant les années 90 et 2000 se sont formés d'autres professionnels dans différents masters en Espagne (UPC), en France (Lille), au Brésil (Rio de Janeiro). L'Université de Concepción du Chili et notre collègue Elías Apud méritent une mention à part en ce sens car cette université a contribué à former une trentaine de personnes par un système de formation à distance adapté aux besoins des argentins des provinces éloignées des centres de formation qui se sont développés, comme nous le verrons ci-après, surtout à Buenos Aires.

En 2001, naît le premier master en ergonomie à l'IRAM (équivalent argentin de l'AFNOR) moyennant la signature d'un accord avec l'Université Nationale de La Plata. Avant ceci, il n'y avait dans le pays aucune formation systématique et universitaire en matière d'ergonomie. Cette même année, en Argentine, une équipe de chercheurs constituée par

Gabriela Cuenca, Julio Neffa, Esther Giraudo, Silvia Korinfeld, Nora Mendizabal, Mario Poy y a fait une première analyse sur les nouvelles configurations du travail des téléopérateurs et leur impact sur la santé suite aux privatisations des entreprises de téléphonie publiques. Ce travail a été mené à partir de l'optique de l'ergonomie de l'activité et selon différentes méthodologies, y compris le regard des sociologues, et des ergonomes. Cette expérience a donné lieu à un livre (Neffa et al., 2001), devenu à la fois la première expérience d'analyse du travail du personnel des entreprises de téléphonie en Argentine.

Ayant débuté en 2006, le premier master en ergonomie a été conçu et dirigé par Gabriela Cuenca. Ancienne étudiante de Wisner, elle s'est inspirée des cours d'ergonomiste "Plein temps" du CNAM qu'elle avait suivis lors de sa formation en France.

Le choix des enseignants fut également un défi car il n'existait dans le pays que quelques ergonomes formés académiquement. Dans un premier temps elle a donc dû travailler avec des enseignants non ergonomes qui ont dû assimiler ce que ce genre d'ergonomie centrée sur l'activité humaine cherche à transmettre. En 6 ans et 3 promotions, 50 étudiants se sont diplômés. Ils exercent aujourd'hui l'ergonomie.

Un deuxième jalon important est atteint en 2006, lorsque encore une fois Gabriela Cuenca conçoit un deuxième cours d'une durée de 420h, plus long que le précédent, et compatible avec les critères de certification de l'IEA, aussi bien en termes de durée qu'en termes de contenus. Il s'agit d'une spécialisation en ergonomie qu'offre l'UTN (Université Technologique Nationale) de Buenos Aires, dont les cours ont lieu deux fois par semaine de 19 à 22h, pendant un an et demi, qui entraîne la présentation d'un travail final pour l'élaboration duquel on donne 6 mois aux étudiants. En 2008 on met en place une modalité innovatrice "intensive" afin d'accueillir les professionnels des provinces : les cours ont lieu un vendredi et un samedi, toutes les trois semaines. Le corps enseignant actuel est composé majoritairement d'ergonomes.

Ce diplôme a été validé par la CONEAU en 2011. Il s'agit d'une commission supervisant la qualité des programmes d'études supérieures. Depuis son retour d'Europe en Argentine, Gabriela Cuenca a invité Michelle Aslanides à l'accompagner dans ce projet en lui cédant le poste de directeur de la spécialisation. Ce fait a été très positif pour le cursus car, tout en restant dans le cadre de l'ergonomie francophone centrée sur l'activité, la nouvelle

directrice a apporté une série de modifications dont un nouveau projet de structuration de la formation avec notamment la signature d'accords de collaboration avec des enseignants et des universités de la France, la Belgique, le Venezuela et le Chili, entre autres.

La création en 2002 de l'ADEA (Asociación de Ergonomía Argentina) est, également une grande avancée dans l'institutionnalisation de notre métier. Depuis plus de cinq ans, la commission de certification de l'ADEA a développé un projet de reconnaissance et de certification de l'ergonome (Aslanides, Cuenca & del Rosso, 2010). Des débats très riches et très « effervescents » se sont produits au sein de cette association depuis le début de cette initiative, mais quelles que soient nos différences, nous sommes tous d'accord pour dire que l'Etat doit reconnaître notre métier comme étant le seul à pouvoir aborder les questions d'ergonomie.

L'ADEA donne depuis toujours son soutien inconditionnel à la Ulaergo (Union latinoaméricaine d'ergonomie) et à l'IEA, au moins du point de vue formel. Les échanges entre doctorants et enseignants chercheurs des différents pays d'Amérique du Sud dans le cadre des congrès ou simplement dans leurs collaborations professionnelles (Elias Apud enseigne à la UTN Mario Poy enseigne à l'Université de Concepción, par exemple) étendent le périmètre et la richesse des apprentissages des ergonomes argentins.

Au cours de la dernière année, on a connu une série de changements, non seulement chez ADEA, mais aussi dans la formation à l'UTN avec le déplacement de Michelle Aslanides de la direction. Parallèlement, lors de ces mois, apparaissent et se multiplient les propositions visant à considérer un « expert en ergonomie » ou un « spécialiste dans le domaine » ceux ayant suivi des cours de quarante heures seulement, sans aval officiel, et sans aucune opposition de l'association professionnelle (ADEA) non plus. L'ergonomie devient ainsi de plus en plus une pratique quantitative, n'exigeant ni une formation approfondie, ni la compréhension des conditionnements du travail.

Les progrès en termes de formation nous arrivent par des voies parallèles avec la naissance d'une réglementation censée aider le développement de l'ergonomie dans les entreprises : la résolution du Ministère du Travail numéro 295/03 Annexe 1. Il s'agit d'une initiative conçue sans avoir consulté la communauté professionnelle des Ergonomes (ADEA,

notamment) qui ouvre potentiellement des espaces de développement de la pratique ergonomique principalement par l'émergence de demandes d'intervention. Il s'est passé de même récemment avec une nouvelle législation au cours de 2014/2015.

Toutefois, même si cette régulation spécifique de l'ergonomie a contribué à la fois à rendre visible notre métier dans les entreprises qui se voient obligées d'en faire une évaluation, elle génère à la fois un enfermement méthodologique et conceptuel risqué de notre pratique. En effet, elle prescrit une méthode d'évaluation des risques musculo-squelettiques appelée NAM, qui réduit ainsi l'espace d'action de l'ergonome en lui attribuant exclusivement un objet de travail lié aux risques musculo-squelettiques, de surcroît en lui imposant la méthode d'évaluation. Par ailleurs, la réglementation ne précise pas le profil de l'intervenant qui évaluera les risques, elle ne dit pas s'il devra être ergonome. En même temps que nous sommes obligés de faire face à des questionnaires de risques sociaux pour penser les problèmes de santé mentale, les questionnaires qui cherchent à évaluer les TMS essaient de réduire la pratique en ergonomie.

Nous l'avons déjà vu, les précurseurs de l'ergonomie, les développements ultérieurs dans différentes provinces et en synergie avec les pays voisins ont permis un développement d'une ergonomie à forte influence européenne, mais avec des caractéristiques propres, qui héritent les controverses classiques retrouvées en Europe et dans le monde entier. Nous l'avons dit aussi, ces controverses se traduisent parfois par des conflits difficiles à résoudre tels que ceux qui sont présents au sein de notre association nationale, ADEA. Ceux-ci sont cohérents avec les différentes approches possibles face à l'amélioration des conditions de travail. Mais ces controverses théoriques viennent s'aggraver du fait de cette réglementation : le travail de l'ergonome peut désormais être fait par n'importe qui!

Le contexte argentin est donc paradoxal. Il est caractérisé par un mouvement généré d'un côté par une institutionnalisation de l'ergonomie par le droit et, de l'autre, par les faits. Une première problématique connue et déjà abordée précédemment concerne le mouvement paradoxal généré par l'institutionnalisation de la discipline par la voie légale, concrètement par le biais de la Résolution 295 qui finit par produire des supposées "pratiques ergonomiques" de fait. C'est-à-dire, l'ergonomie est pratiquée par n'importe quel spécialiste de la santé et de la sécurité qui ait plus ou moins intégré les techniques d'évaluation proposées dans la dite résolution réglementaire.

Il existe un deuxième phénomène qui implique le mouvement inverse. Des professionnels qui proviennent d'autres disciplines avec une formation en ergonomie à l'étranger commencent à introduire "de fait" des contenus ergonomiques –concepts et méthodes- dans les formations de base et dans les masters de professions variées (ingénieurs, psychologues, etc.). Il s'agit d'un mouvement ascendant qui a permis en partie au moins, de donner une meilleure visibilité à la discipline, en allant au delà du périmètre restreint des concepts et techniques promus par la réglementation, c'est-à-dire par l'institutionnalisation "par le droit". Ainsi, ce mouvement, co-opère dans l'institutionnalisation d'une formation universitaire.

Le développement de l'ergonomie étant ainsi hautement conditionné par cette double voie, il nous semble nécessaire d'ouvrir un débat épistémologique durable pour donner un élan à la recherche, à la publication de travaux, et à la participation à des journées scientifiques et professionnelles. Ce débat est d'autant plus nécessaire que des professionnels formés dans différentes universités ne voient pas les mêmes risques derrière l'utilisation de méthodes clé-en-main, vu qu'ils les ont apprises dans leur formation professionnelle (RULA, OWAS, REBA, NIOSH, OCRA, etc.). Le débat entre ces chercheurs et ceux qui défendent, un regard centré sur l'activité humaine et la théorie de l'action est donc indispensable.

Revenons alors à la situation dans les *call centers*. Qu'est-ce que l'ergonomie nous permet de connaître sur ce type d'activité ? Quels sont les axes qui, depuis l'analyse de l'activité, pourraient nous permettre de mieux comprendre l'impact du travail sur la santé ?

L'ergonomie ne met pas l'accent sur la question de la santé mentale. On a même l'impression qu'au cours de ces dernières années, l'ergonomie aurait plutôt mis davantage l'accent sur les aspects liés à la productivité que sur ceux qui concernent la santé des travailleurs. Cependant, il est certain que de nombreuses recherches en ergonomie sur l'analyse des activités de service, le champ d'études de cette recherche, ont vu le jour.

Si nous situons le problème du sujet dans le travail, les propositions de la PDT diffèrent de celles de la clinique de l'activité et de l'ergonomie, dont les bases épistémologiques sont plus proches d'autres aspects de la psychologie et de la sociologie du travail, et ce, bien qu'il nous soit possible de trouver d'importants points d'accord.

En suivant ce raisonnement, outre le fait que les fondements épistémologiques de ces disciplines sont différents, l'appréhension du travailler et, surtout, celle de l'usage qui est fait du matériel résultant des activités cliniques réalisées avec les travailleurs diffèrent sensiblement.

Les chances de réussite seraient liées à l'appropriation, par des individus, du sens de leur œuvre, de la nécessité d'effectuer des changements efficaces dans la forme dans laquelle elle s'organise, de la possibilité de créer des espaces de discussion sur les normes, de la possibilité de créer davantage de mécanismes de coopération, dans l'espoir de réduire les problèmes liés à la santé mentale.

Cependant, il est important de se montrer très prudent. Nous savons bien, en effet, que bien qu'il existe des données démontrant une tendance significative à la hausse de l'absentéisme dû à des pathologies mentales, un changement rapide et significatif de cette tendance ne s'avère pas évident. Pour que l'on puisse inverser la tendance, il faut supposer que l'ensemble des acteurs trouve des chemins pour la reconstruction des liens de coopération au travail, là où ces liens n'existent plus. Pour ce faire, il est important de revenir sur le processus complexe que suppose « travailler ». L'évolution des différentes stratégies d'évaluation du travail –notamment quantitatives– tend, de nos jours, à se focaliser presque exclusivement sur les résultats des différentes équipes, en les individualisant, et non pas sur le fait de travailler proprement dit. Il convient donc de considérer non seulement une analyse de ce qui arrive dans le lieu de travail mais encore le contexte historique actuel. Ce qui arrive aujourd'hui n'arrivait pas il y a dix ans seulement. Dans la présente recherche, nous chercherons alors à analyser en quoi cela consiste de travailler dans des activités de service pour nous poser, par la suite, la deuxième question : « qu'est-ce que changer le travail ? »

Plusieurs défis se posent lorsque que l'on cherche à instaurer le dialogue entre différentes disciplines, étant donné qu'elles impliquent différents modes d'action, d'investigation et de compréhension des contextes étudiés. Comme on l'a dit, une action en psychodynamique du travail s'inscrit dans une logique qui fournit aux travailleurs la possibilité d'une pensée collective et qui d'une certaine façon, facilite la recherche d'autonomie. Dans ce sens, la proposition de la PDT se trouve presque dans la direction opposée aux modes de fonctionnement qui régissent habituellement les entreprises concernant



l'évaluation du travail.

Nous nous proposons donc de réfléchir, en premier lieu, sur le travail des *call centers* et leur conséquence sur la santé. Puis, d'examiner les voies possibles pour imaginer leur transformation à partir des différentes approches. La PDT vient proposer une alternative à la tendance générale concentrée sur une évaluation du travail à partir de la logique de la gestion. Imaginer la question de l'action depuis l'origine de la demande s'avère un défi pour ceux qui, comme nous autres d'ailleurs, cherchent à changer le travail.

Souvent, nous nous retrouvons à rédiger en vain pour présenter des rapports qui resteront au fond d'un tiroir, et pour qu'ensuite ceux qui sont à l'origine de la demande s'enorgueillissent d'avoir fait quelque chose « pour la santé des travailleurs », alors que rien n'a changé. Les chemins qui mènent à l'action sont des voies mystérieuses qui s'ouvrent peu à peu à travers la résistance de facteurs politiques de domination et la résistance de l'inconscient. Peut-être notre rôle n'est-il pas de prescrire tel que des experts le feraient, mais plutôt d'accompagner ce processus d'appropriation collective de l'avenir que les travailleurs veulent construire pour eux-mêmes. On reprendra cette question vers la fin de cette thèse.

Il est pertinent de comparer les différents points de vue, car maintes fois on dirait que l'on bascule dans une « guerre d'opposés » ou, au contraire, dans une confusion parmi les différentes approches, comme s'il s'agissait « plus ou moins de la même chose », alors qu'il s'agit en fait, de disciplines nettement différenciées. Il convient de bien établir des différences pour nous demander, par la suite, si une interaction y est possible.

En Argentine, il n'y avait pas de recherches faites jusqu'à présent, ni à partir de la PDT ni de l'ergonomie, sur la population des *call centers* pouvant établir un point de vue comparatif des différentes approches. Il nous a paru important alors d'avancer avec ce projet. Nous essaierons également de comparer les résultats obtenus avec ceux qui émergent de populations semblables en utilisant la même méthodologie. La France et le Brésil sont les pays d'où viennent les chercheurs avec qui nous avons eu des échanges réguliers et c'est à partir des résultats obtenus que nous chercherons à nous entretenir. Cela nous permettra d'imaginer l'influence du travail des *call centers* sur la subjectivité au-delà des différences culturelles.

Nous nous engageons donc dans une analyse comparée de la souffrance au travail selon la psychodynamique du travail et l'évaluation des risques psychosociaux en nous appuyant sur des travaux de terrain dans des centres d'appels en Argentine.

# Chapitre 1. Déterminants socio-historiques des activités de service

## 1.1. Évolution socio-historique des activités de service et du travail dans les centres d'appels en général

De nos jours, on appelle activités de service un ensemble d'activités diverses telles que le travail lié aux voyages, au transport, aux communications, au bâtiment, aux assurances, aux finances, aux banques, à l'informatique, ou d'autres services variés du ressort du secteur public ou privé (Martinez et al., 2008). On a souvent proposé la catégorie de services par opposition à celle produisant d'autres types de biens. Dans les activités de service, ce que l'on vend, c'est ce que le travailleur sait faire. Ce qui caractérise les activités de service, c'est l'existence de la coopération transverse (Tertre, 2013). Le service est basé sur la capacité de l'organisation du travail à générer les conditions nécessaires pour que le travailleur autant que l'utilisateur puissent coopérer.

Parmi les activités de service, on trouve ce que l'on appelle les *call centers*. Les centres d'appels sont des structures dont plusieurs organisations publiques et privées se sont servies pour gérer les rapports avec leurs usagers. Certains *call centers* se trouvent à l'intérieur de la structure même des organisations, dans lesquelles les téléopérateurs sont salariés de la même entreprise qui fournit le service. En revanche, dans d'autres centres d'appels, les opérateurs et les superviseurs sont externalisés et employés d'une autre entreprise. Lorsque le service est offert par une entreprise tierce, on parle alors d'*outsourcing*. Lorsque ces centres d'appels se trouvent dans un pays autre que celui des usagers qui appellent, ils sont dits *offshore*.

On sait bien que le fort développement du processus d'externalisation (*outsource*) et de délocalisation (*offshore*) a inscrit le monde du travail des dernières décennies dans un processus complexe qu'on pourrait baptiser « mondialisation » ou « globalisation ». Ce processus s'accompagne de toute une série de mesures d'évaluation de la performance, de surcharge de travail et de flexibilité des modalités de recrutement qu'on développera tout au long de cette thèse.

Les centres d'appels *offshore* ont connu un grand développement dans beaucoup de pays en voie de développement. A travers les centres d'appels, on a pu commencer à exporter depuis l'Amérique Latine des services auparavant réalisés dans les pays développés. L'infrastructure était en Amérique Latine suffisante et la main d'œuvre moins chère. A travers les centres d'appels, on a pu commencer à exporter depuis l'Amérique Latine des services auparavant réalisés dans les pays développés. L'infrastructure était en Amérique Latine suffisante et la main d'œuvre moins chère. Dans ce sens, les innovations technologiques sont cruciales : il n'y aurait pas de délocalisation possible sans informatique et sans réseaux qui permettent de le faire. Bono l'explique ainsi (2015):

« La caractéristique centrale des changements qu'éprouve la nouvelle société mondiale trouve son origine dans la révolution technologique. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (TICs) ont favorisé une révolution du traitement de l'information qui a donné lieu à la redéfinition des formes traditionnelles de production. Cette situation inédite a suscité un débat intense sur les transformations économiques et sociales enregistrées dans les sociétés capitalistes d'avant-garde. Les analyses dominant le débat fixent leur attention, pour la plupart, sur l'incidence de ce processus sur le marché du travail. »

Le marché latino-américain de sous-traitance des *contacts centers* signalait en 2013 des revenus d'environ 260 millions de dollars et il estime atteindre 380.6 millions de dollars en 2018 (Frost & Sullivan, 2014). Le marché argentin des centres d'appels présente une croissance soutenue en 2014 et 2015.

Les centres d'appels gèrent le contact avec le client, non seulement à travers des appels téléphoniques mais aussi par le biais de communications transmises par courrier électronique et d'autres moyens de communication à distance comme par exemple un site *web* ou *chat* de l'organisation. C'est pourquoi, bien des fois, ces secteurs ne sont pas appelés *call centers* mais *contact centers*, ou centres de contact puisqu'ils comprennent les différentes modalités de rapport avec la personne qui fait le contact. On distingue également deux types de *contact centers* : ceux qui reçoivent les appels et ceux qui font les appels, en général pour des actions de vente ou *telemarketing* ou pour réaliser des sondages ou des publicités. Généralement, la plupart des centres d'appels font les deux types d'appels, entrants et sortants.

En Argentine, tel que signalé par Andrea del Bono et Laura Henry (2010), ainsi que dans le reste de l'Amérique Latine, les *call centers offshore* constituent une activité économique en forte expansion. La croissance soutenue des économies latino-américaines de ces dernières années a encouragé la localisation de ce type de centres d'appels dans la région. L'augmentation locale et régionale de ces nouvelles activités économiques se produit dans un contexte économique mondial dans lequel la prestation de services aux entreprises est fortement liée au processus de désintégration verticale des firmes. La mondialisation économique implique, d'une part, la fragmentation du processus de production dans des séquences géographiquement séparées et, d'autre part, une dispersion inédite à l'échelle mondiale de la gestion, de la commercialisation, des activités orientées vers le commerce, de la vente, du marketing, de la distribution, et de l'administration et de la gestion des ressources humaines. On y reviendra plus loin.

Au cours des deux dernières années, les *contact centers* ont incorporé parmi leurs services l'analyse de l'information provenant des interactions entre les clients et les différents moyens électroniques tels que les réseaux sociaux, le service à partir de « tchats » et les centrales de libre-service. Les entreprises sont en train de perfectionner leurs stratégies de communication avec les clients dans le but d'adapter les différents profils de consommateurs en fonction de l'énorme éventail de ressources technologiques dont on dispose sur le marché (Convergencia, 2014).

## **1.2. Qui appelle ? Travailleur, usager, client**

Ceux qui communiquent avec les secteurs d'assistance au client sont d'habitude ceux qui ont engagé un service ou qui veulent en engager un ; il s'agit dans ce cas d'usagers, de clients ou de clients potentiels. Mais d'autres personnes peuvent aussi appeler. Il se peut que ceux qui appellent l'organisation à travers le *contact center* soient des tiers impliqués par le rapport d'un client avec l'organisation, par exemple, dans le cas d'une compagnie d'assurances, lorsque quelqu'un a eu un accident avec une personne assurée par la compagnie. Il existe également des *call centers* spécialisés dans les relations avec les fournisseurs ou avec d'autres acteurs liés à l'entreprise. Ainsi, en raison du développement de ce type de plateforme, beaucoup de relations de service cherchent à normaliser leurs modes d'interaction. Des rapports qui se développaient historiquement selon des procédures non normalisées cherchent à le faire en suivant des scénarii normalisés, souvent au nom de

l'homogénéité des réponses. Tout usager devrait donc recevoir une même et seule réponse, quel que soit le téléopérateur.

Ceux qui appellent peuvent être soit des clients, soit des citoyens s'adressant à un service d'assistance du gouvernement. Mais il se peut aussi qu'il s'agisse de travailleurs. Il est clair que le rapport qui s'établit dans un cas ou dans l'autre n'est pas le même. Cependant, curieusement, l'organisation du travail ne varie pas considérablement dans un cas ou dans l'autre (Pichault & Zune, 2001).

Certaines organisations ont des structures du type *call center* au sein de l'entreprise ou de l'organisme public dans lequel les travailleurs accomplissent leur activité. Ce type de centres d'appels est surtout utilisé quand le nombre de salariés est élevé. Par exemple, comme on l'expliquait auparavant, il existe des départements de ressources humaines qui mettent en œuvre un *call center* pour que les travailleurs puissent demander des renseignements sur leurs bulletins de salaire ou sur d'autres « avantages ». Lorsqu'on appelle un numéro fourni sur le site intranet ou sur le panneau d'affichage, un opérateur répond aux questions à un horaire spécifique et selon des critères déterminés.

Ce genre de stratégies cherche à reproduire ce que l'on a désigné « client interne », un concept qui assimile un travailleur à un client. On envisage le rapport entre les secteurs comme s'ils étaient extérieurs à l'organisation. Certaines organisations comparent même constamment les résultats de leur équipe à ceux qu'obtiendrait une équipe similaire soustraite (Reverdy, 2009).

Quelque chose de semblable arrive souvent dans les centres d'appels des organismes publics. On conçoit le citoyen qui appelle le gouvernement sous la logique commerciale d'un client qui doit être satisfait de la qualité du service et à qui on doit répondre de façon rapide et « efficace ». L'influence du *new public management* (Clarke & Newman, 1997) sur la mise en place de stratégies managériales dans le contexte de l'administration publique augmente le développement et la mise en œuvre de centres d'appels ainsi que d'une évaluation individuelle et permanente de la performance des fonctionnaires concernés. Dans ce sens, les *calls centers* peuvent s'ajouter aux différentes stratégies de la direction pour que l'ensemble de travailleurs se sente évalué de manière inattendue, et ce, même par ses propres collègues ou par les usagers. L'évaluation faite par les usagers apparaît sous prétexte qu'il faut qu'il y

ait une évaluation de la qualité de service. Toutefois, dans la pratique, celle-ci a des conséquences graves sur la constitution des équipes de travail. La prémisse « tous contre tous » s'appuie ainsi sur la technologie, redouble l'isolement et alourdit les difficultés inhérentes au travail pour la construction de la coopération. Ladite « gestion par compétences » a eu un grand impact partout dans le monde (Antoine, Deflandre, Naedenoen & Renierm, 2006) ; d'où certaines stratégies visant à ce que les collègues rivalisent entre eux ; parfois, ce sont même les usagers qui sont amenés à participer à cette course folle. Par exemple, il y a quelques années, alors qu'on s'attendait à être assistés par un centre d'appels de la Mairie de Buenos Aires, le message de bienvenue annonçait « pendant que vous patientez, nous vous rappelons que si vous connaissez un employé municipal qui ne fait pas son travail comme il faut, vous pouvez le dénoncer de manière anonyme sur notre site *web* ».

Les *call centers* font partie de la machine de domination qui traverse le monde du travail. Usager et téléopérateur peuvent être évalués et enregistrés à n'importe quel moment. Tel qu'on l'a dit à plusieurs reprises (Grosjean & Ribert-Van de Weerdt, 2005, Zukerfeld, 2013, Monneuse & Gautier, 2013), les centres d'appels constituent l'une des meilleures manières d'expliquer les concepts d'« homme machine » et de « panoptique » de Michel Foucault. Ils sont devenus le symptôme pathognomonique de l'évolution grandissante des processus tayloristes des activités de service dans lesquelles notre communication se trouve réglée, enregistrée, évaluée.

### **1.3. Mon collègue est mon client, les *call centers* internes ou *helpdesks***

Nous aimerions analyser ici de manière plus approfondie le rôle de certains *call centers* qui s'occupent des gestions à l'intérieur des organisations, tel est le cas, par exemple, de la gestion des ressources humaines. Ceux qui téléphonent à un *contact center* ne sont pas seulement des personnes étrangères à l'organisation (clients, usagers, tiers, citoyens) ; il existe aussi des centres d'appels servant à communiquer entre les différents secteurs, notamment, ceux qui offrent un service interne, tel que le service informatique ou l'IT, ou comme on vient de le dire, les ressources humaines. Il semblerait que dans la conception qu'ont ceux qui organisent le travail des *call centers*, toute personne qui appelle doit être considérée comme un client, qu'il s'agisse d'un collègue de la même entreprise, d'une vieille dame qui appelle pour payer ses impôts, ou de quelqu'un qui a eu un accident avec un assuré auprès d'une

compagnie d'assurance. Il existe des clients à la fois internes et externes, mais tous sont considérés de manière similaire : comme des clients.

La notion de « client interne » chercherait à renforcer l'idée que notre service est évalué, et que nous-mêmes, ou un collègue d'un autre secteur, pourrions être licenciés ou remplacés par un service en sous-traitance. Voilà la raison pour laquelle nous n'avons pas affaire à un « collègue » mais à un « client », et en tant que tel, il doit être satisfait de notre service et de notre organisation en vue de sa « fidélisation » car, autrement, nous risquons d'être remplacés par une entreprise externe qui fera notre travail. Dans le processus d'*outsourcing*, nombreuses sont les entreprises qui ont décidé de remplacer leurs services d'I.T. ou de *payroll*, ou la gestion du paiement des salaires, par des entreprises externes qui assurent ces tâches.

Suivant cette logique, certaines organisations ont une forte influence sur les stratégies managériales et ont même créé des secteurs appelés *employee branding*. Il s'agit d'un secteur qui cherche à développer une série d'actions en vue d'améliorer l'image que les travailleurs se font de l'organisation. Ces actions sont, entre autres, la logistique des cadeaux pour différentes fêtes (un panier avec des produits de Noël pour les fêtes de fin d'année, une fleur pour donner la bienvenue au printemps, un œuf de Pâques, ou un cadeau d'anniversaire de l'entreprise ou du salarié), l'organisation de différents événements tels que des méga fêtes pour le Nouvel An ou d'autres événements souvent appelés « conventions » ou « *family days* » qui prévoient la présence de toute la famille. Plusieurs de ces actions peuvent s'avérer très coûteuses et inclure des concerts animés par des orchestres, ou la participation de groupes de musique renommés, des présentateurs de télé agissant comme hôtes, des zoos réservés exclusivement pour la visite des familles des travailleurs, ou des spectacles de feux d'artifice pouvant durer une demi-heure. Chacune de ces actions est largement diffusée sur les panneaux d'affichage et sur le site *intranet* de l'entreprise. De ce fait, le personnel ne sait plus si sa participation est obligatoire ou volontaire.

D'autres activités ludiques viennent s'ajouter à ce programme, *happy hours*, *fat Fridays* à la pizza le vendredi à midi, voire la nouvelle tendance globale d'enregistrer un vidéoclip avec les membres de l'équipe et de le publier sur le net, ainsi que toute une gamme d'activités appelées comme on l'a déjà dit : *employee branding* ou *teambuilding*.



Ces actions, mises en place récemment par les organisations, nous confrontent à une nouvelle réalité, impensable il y a quinze ou vingt ans auparavant. Il faudrait évaluer dans quelle mesure ces activités contribuent au développement de la coopération, ou si, au contraire, elles laissent ce goût amer d'avoir raté la possibilité de débattre sur ce dont il faut parler.

Penser qu'un centre d'appels peut permettre d'améliorer l'interaction entre les différents secteurs est une hypothèse soutenue par ceux qui organisent le travail dans les centres d'appels et qu'on analysera plus loin dans cette recherche. Revenons maintenant au développement de cette modalité d'organisation du travail dans notre pays.

#### **1.4. Retour historique sur le développement des centres d'appels en Argentine**

Avant d'approfondir l'analyse de la situation des centres d'appels en Argentine, il convient de revenir sur le contexte historique dans lequel s'inscrit la situation des travailleurs.

Depuis la dictature militaire argentine (1976 – 1982), travailleurs et « lieu de travail » sont devenus respectivement le sujet politique et l'espace autour desquels s'organisait la menace d'aller contre l'ordre en vigueur (Abal Medina et col., 2008). Une partie du communiqué du gouvernement militaire au début de la dictature, le 25 mars 1976 énonçait : *« On fait savoir à la population que toute source de production et tout lieu de travail, aussi bien de l'État que privé, seront désormais considérés comme des objectifs d'intérêt militaire ».*

Selon le rapport de la *Comisión Nacional sobre la Desaparición de Personas* (CONADEP, Commission nationale sur la disparition des personnes, 1984), la plus large majorité des disparus était des travailleurs, dont 30,2% d'ouvriers ; 21% d'étudiants ; 17,9% d'employés ; 10,7% de professionnels libéraux ; 5,7% d'enseignants ; 5% d'indépendants et divers ; 3,8% de femmes au foyer ; 2,5% de soldats et membres des forces de sécurité ; 1,6% de journalistes ; 1,3% de comédiens et d'artistes ; et 0,3% de religieux. Le travail et la terreur allaient de pair.

Durant la décennie de 1990 à 2000, les gouvernements du Dr. Menem ont conduit le pays à adopter une série de mesures liées au modèle libéral qui ont eu un fort impact sur les travailleurs, notamment lors des grandes privatisations des entreprises de l'État. Ces privatisations ont abouti non seulement à la perte de postes de travail mais aussi à la flexibilisation du marché du travail. Tel qu'expliqué par Paula Abal Medina et col. (2008), les résistances opposées à ces politiques n'ont pas été suffisantes dans un contexte de relations de force hautement défavorable pour les travailleurs et leurs organisations qui se trouvaient très affaiblis. Les premières réponses significatives au modèle néolibéral ont eu lieu au milieu de la décennie de 1990 de la part des organisations des travailleurs au chômage. C'est ainsi que se produit un déplacement des espaces et des sujets dans les pratiques de la résistance : de l'entreprise au quartier, du travailleur à temps plein au travailleur au chômage.

La crise de 2001 a constitué un point d'inflexion et d'effervescence dans la société ; les assemblées et notamment les mouvements de *piqueteros*<sup>1</sup> ont représenté des espaces de lutte et de réclamation. La période 1998 - 2004 où le taux de chômage était élevé a eu une influence, disciplinant les travailleurs dans leurs lieux de travail, engendrant une certaine impossibilité de lutte. Toutefois, dans les dernières années, certaines expériences dans l'organisation des travailleurs (fortement centrées sur les délégués syndicaux) ont commencé à éroder les clôtures et les silences dans les espaces de travail. Depuis 2001 et jusqu'à présent, le processus de récupération économique et de réduction du chômage a permis la revitalisation des espaces de négociation collective. Cependant, la situation actuelle n'est pas optimale. Le travail informel continue d'être très élevé et l'inflation fait que la renégociation du salaire s'avère nécessaire à tout moment.

Les conflits syndicaux lors des années 2003 - 2011 apparaissent comme adoptant deux caractéristiques essentielles selon Nicolás Diana Martinez et Paula Abal Medina (2011) : d'une part, on dénaturalise la précarisation en tant que trait structurant de l'utilisation de la force de travail et on se fraye un chemin vers une composition hétérogène de résistances et de luttes orientées aussi bien vers la création de nouvelles revendications et consignes que vers la récupération des droits qui avaient été perdus dans les années 90 ; d'autre part, on remet en question les formes syndicales instituées, notamment là où les espaces de participation étaient

---

<sup>1</sup> Les *piqueteros* sont des participants de mouvements sociaux apparus en Argentine au cours des années 1990. Le terme est une extension du mot piquete désignant le blocage physique d'axes de communication par des manifestations statiques. Généralement, les piqueteros bloquent les routes par leur présence physique mais aussi par l'emploi de pneus en flammes et d'autres objets servant de barricade.

fermés, où proliféraient les complicités avec les entreprises et où une atmosphère de maccarthisme exposait les militants et les activistes à la stigmatisation et au licenciement.

Après ce bref résumé de notre histoire récente, nous voudrions revenir à la situation des *call centers* en Argentine. Beaucoup de centres d'appels se sont implantés en Argentine dans les années 90. Les premières études publiées sur ce sujet datent de cette époque, pour la plupart se référant aux centres d'appels des numéros 112 et 114 de l'ancienne entreprise de l'État ENTEL privatisée par Telecom et Telefónica (Neffa et col., 2001 ; Pierbattisti, 2005). Toutefois, le développement explosif des centres d'appels en Argentine a eu lieu à partir de la crise économique de 2001 et de la dévaluation de la monnaie. Le pays ayant atteint un record historique de chômage à 25%, le *peso* argentin ayant été beaucoup dévalué, le pays devenait une terre fertile à la création d'entreprises dites *offshore* consacrées au service d'assistance téléphonique ou à l'installation d'entreprises internationales de service téléphonique à la clientèle.

De nombreux centres d'appels se sont implantés dans des lieux où les conditions nécessaires à la préservation de la santé de leurs travailleurs n'étaient pas réunies. Les employés étaient trop nombreux dans des espaces trop restreints, souvent mal chauffés et bruyants. La situation juridique était également scandaleuse dans plusieurs cas. Beaucoup de travailleurs n'étaient pas déclarés, ils étaient employés au noir ou même comme stagiaires, et ce, même dans les grandes entreprises privatisées telles que Telecom Argentina filiale de France Télécom. La situation était vraisemblablement la même dans d'autres centres d'appels privés ou de l'État. La conquête d'un régime légal a été, pour les travailleurs des *call centers*, l'une des premières raisons qui les a menés à s'organiser collectivement.

Les travailleurs des *call centers* ont dû faire face quotidiennement à une organisation du travail se dégradant vu la situation de crise que vivait le pays. Dans ce contexte du début de la décennie de 2000, une série de modalités de résistance, assez souvent clandestines, s'est brusquement manifestée dans les nouveaux *call centers*. Il s'agissait d'échanger et exprimer collectivement ses souffrances personnelles. En effet, la façon dont le travail était organisé, empêchait souvent les collègues de pouvoir échanger entre eux. Ce qui les a conduits à s'organiser en dehors des heures de travail et par le biais d'internet qui n'était accessible que pour quelques uns. C'est ainsi que voit le jour un site internet permettant aux travailleurs des différents *call centers* de partager leurs expériences. Ce site, « *Teleperforados* », devint

l'objet de plusieurs analyses et publications jusqu'à ce jour (Gonzalez, 2011). Plusieurs « verbatim » notamment issus de ce site donnent lieu à la publication d'une œuvre collective qui, par la suite, prend la forme d'un livre : *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud en los call centers* (2006). *[Qui est à l'appareil ? Lutte contre l'esclavage dans les call centers* (2006). À mesure que la situation se régularisait, en termes de statuts, ces modalités de résistance s'organisaient à travers les syndicats.

La situation du travail, telle qu'elle est organisée dans certains endroits, était et est toujours particulièrement dégradante. Elle comprend des périodes de formation non rémunérées, un temps de travail calculé avec une précision chronométrique pour aller aux toilettes par exemple et des salaires strictement liés à la productivité. Ces pratiques développées dans un contexte de crise économique et de chômage généralisé, associées au vide juridique dont ce type de travail était l'objet, a fait en sorte qu'il soit pensé comme du « *trabajo basura* » (travail ordure). Nous constaterons dans le rapport de l'enquête en psychodynamique du travail présenté dans le chapitre 6, que cette étiquette est toujours présente dans le collectif de travailleurs concerné.

La syndicalisation des travailleurs de ce secteur d'activité a été un motif de conflit important au sein de ce type d'organisations en Argentine : une vraie lutte s'est installée entre le syndicat des travailleurs des compagnies de télécommunication et le syndicat des employés du commerce.

Nous présenterons en détail ci-dessous, le développement de cette activité en Argentine et sa situation actuelle.

### **1.5. Les *call centers* en Argentine aujourd'hui**

En Argentine, les *contact centers* continuent d'être la principale source d'accès à l'emploi déclarée pour la population des 18 à 25 ans (Chambre de Commerce Argentine de *Contact Centers*, 2013). Par ailleurs, il faut souligner qu'environ 44% des jeunes de cette tranche d'âge est au chômage (Instituto Nacional De Estadísticas y Censos de la República Argentina, 2011).

Le vide juridique concernant le travail des *call centers* persiste. Une loi est sur le point d'être promulguée au moment de la rédaction du présent travail. Le projet de loi cherche à améliorer les conditions de travail. Il propose une journée de travail de six heures et seulement cinq jours par semaine. Aucune législation au niveau national n'est en vigueur actuellement. Les différentes législations provinciales ou municipales légiférées ces dernières années ont influencé le déplacement des centres d'appels d'une ville à l'autre. À l'origine, au début des années 2000, ils se sont installés à Buenos Aires. Puis, certains ont déménagé à Rosario et Córdoba. Ces villes continuent d'être des référents nationaux en ce qui concerne les *call centers*. Au fur et à mesure que la ville de Buenos Aires et les provinces de Santa Fe et de Córdoba ont légiféré sur la situation, les centres d'appels ont déménagé dans les villes du nord-ouest argentin. Il est probable qu'au moment de la promulgation de la loi nationale, plusieurs de ces centres d'appels déménageront encore en Bolivie, au Paraguay ou dans d'autres pays voisins qui n'ont pas encore une législation en vigueur.

À ce jour, l'Argentine, au niveau national, n'a pas de CHSCT ou autre type de comité mixte obligatoire à niveau national pour débattre les questions de santé et de sécurité au travail. Certains syndicats tiennent des réunions paritaires spécialement destinées au débat des conditions de travail, mais elles ne sont pas obligatoires pour tous. Depuis 2009, la province de Santa Fe a rendu obligatoires ces réunions. En 2014, c'est la province de Buenos Aires qui entreprend le même chemin. La mise en pratique de ces réunions est complexe et n'a pas encore été systématisée dans la plupart des cas. Cependant, du fait de l'énorme quantité de questions et de dénonciations que les inspecteurs du travail recevaient dans la province de Santa Fe, entre 2009 et 2011, six réunions tripartites (employeurs, délégués syndicaux et Ministère du travail provincial) se sont tenues dans la ville de Rosario, la ville la plus importante de la province de Santa Fe, ayant eu comme résultat la rédaction d'un guide de bonnes pratiques, devenu par la suite un antécédent en vue des réglementations de promotion de la santé et de sécurité du travail dans la province. (Gouvernement de Santa Fe, 2011). Ces règles ont défini les standards issus des réunions tripartites comme des conditions obligatoires minimales.

En 2011, le responsable de la coordination des inspecteurs du travail dans cette province, l'ingénieur Carlos Vaca, nous a invités à participer à une série de rencontres tripartites. Mario Poy avait donné, cette même année, une conférence sur les risques psychosociaux dans le travail et nous y avons été présents, de sorte que nous avons eu

l'opportunité d'échanger avec plusieurs inspecteurs et délégués sur le propos de notre recherche. Ces rencontres cherchaient d'une certaine façon à se constituer comme un espace venant favoriser les échanges entre inspecteurs du travail, représentants du personnel et employeurs. Nous y assistions en tant qu'observateurs et collaborateurs pour la rédaction d'un document servant à montrer les accords conclus entre les trois partenaires : travailleurs, employeurs, État. Nous partagerons ensuite quelques uns de ces échanges et certains fragments du document rédigé, dit « code de bonnes pratiques ».

### **1.6. Les réunions sur les conditions de travail dans les *call centers* à Santa Fe**

Tout au long des réunions de ce groupe de travail, auquel nous avons pu participer suite à la demande de M. Carlos Vaca, dans le but de rédiger un document commun sur le travail dans les *contact centers*, la délibération sur l'activité, voire la définition du travail construite collectivement par les trois acteurs, s'est avérée très intéressante. Ce document final, validé par les employeurs, les délégués syndicaux et les inspecteurs du travail, s'est présenté comme une excuse idéale pour comprendre le travail dans les *contact centers*. L'idée initiale de la part du Ministère du travail de la province de Santa Fe, matérialisée par l'ingénieur Vaca, était d'encourager les différents acteurs à se mettre d'accord sur des conditions de base que tout centre d'appels doit suivre. Les trois parties, par le biais de toute une série d'échanges, devaient réussir à établir des « seuils » permettant aux inspecteurs du travail d'évaluer les *call centers* établis dans cette province. Jusqu'à ce jour, il n'existait aucun document de ce type ni au niveau national ni au niveau provincial dans aucune des 22 provinces argentines. Si bien que ces réunions ont pris une importance majeure. Quelques directeurs au niveau national des entreprises multinationales, établies dans le pays et siégeant à Santa Fe et dans d'autres provinces, ont participé à quelques unes de ces réunions. Les différentes parties savaient que ce document était susceptible de devenir un antécédent valable pour la promulgation d'une loi nationale. Il fallait analyser les différents aspects du travail. Au fil des rencontres et des débats, l'on a mis en évidence des questions liées à l'organisation du travail, soit, à la distribution des tâches parmi les travailleurs, ainsi que d'autres questions davantage liées aux conditions physiques et matérielles. Néanmoins, comme il n'existait, à ce jour, aucune législation concernant les conditions matérielles du travail dans les *call centers*, ces aspects sont venus nourrir en abondance le document final. Plusieurs centres de service dans la province, notamment les plus petits, véritables petites ou moyennes entreprises

familiales, travaillaient dans des conditions déplorables. C'est en raison du vide juridique à ce jour que la plupart des points abordés concernaient, nous l'avons dit, les conditions matérielles de l'exercice du travail, nommées en Argentine *CyMAT, las condiciones y el medio ambiente de trabajo* (Conditions et environnement au travail).

Il nous semble pertinent de reprendre ce texte afin d'analyser ce que représente un centre d'appels en Argentine aujourd'hui. Il s'agit d'une description issue d'un document approuvé par les trois partenaires sociaux (employeurs, délégués syndicaux et Ministère du travail provincial). Comme nous le soulignons plus haut, ce document n'aborde pas les détails spécifiques de chacun des *contact centers*, détails qui suscitent, pourtant, le plus d'inquiétude chez les travailleurs. Nous y reviendrons plus loin. Il convient de signaler que l'accord obtenu suite à ces réunions, sur les conditions de travail qui devraient régner dans tout centre d'appels à Santa Fe, concerne aussi bien les petits centres d'appels que les grands centres d'appels. Certaines entreprises de *outsourcing* siégeant dans la province de Santa Fe, telles que « *Teleperformance* » ou « *Atento* » y comprises. Le texte a pris la forme d'une normative du Ministère du Travail Régional intitulé : « *Normativas de promoción de la salud y seguridad laboral en la provincia de Santa Fe, Gobierno de Santa Fé, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, 2011* »

Le texte cherchait, au départ, à donner une définition du « centre d'appels ». Les participants du groupe de travail ont alors défini tout *call center* comme un centre où : « la communication avec les clients et les usagers-interlocuteurs se fait à distance, moyennant l'utilisation de la voix et/ou des messages électroniques, et à l'aide, simultanément, d'équipements audio, d'écoute et de parole au téléphone et de systèmes informatisés mixtes ou manuels de traitement de données ». Ce qui diffère légèrement de la définition donnée dans le document *call centers* : « Activité développée moyennant un service téléphonique ou de radio avec utilisation simultanée d'un ordinateur pour les activités de télévente, télémarketing, service à la clientèle ; ce sont des activités développées dans les dits centres, sans distinction d'appels entrants ou sortants. »

Concernant les conditions matérielles de travail, les trois partenaires sociaux ont tenu compte de la quantité et de la qualité de l'air, de la surface minimale d'espace et de la climatisation. On a signalé les sorties d'urgence, la dimension légale des entrées et les éléments de détection et de contrôle d'incendies. Quant aux conditions environnementales, on

a précisé les niveaux de bruit, la température souhaitable, la vitesse de l'air, l'humidité relative, la pollution de l'air, l'éclairage et les aspects liés à l'ergonomie, en mettant l'accent en particulier sur les protecteurs d'écran.

Pour ce qui est de l'organisation du travail, les différents partenaires sont parvenus à un certain nombre d'accords.

Le texte annonçait par exemple : « Une journée de travail représente un maximum de 6 heures avec les pauses correspondantes incluses, et de 36 heures par semaine. Les heures supplémentaires ne sont pas permises. Compte tenu des caractéristiques du travail, pour ce qui est des jours non ouvrables et/ou des week-ends, les travailleurs en seront informés au début du mois. Le travail en rotation se fera par périodes mensuelles. Un calendrier mensuel des quarts rotatifs sera publié par l'entremise d'un communiqué interne et exposé sur les panneaux d'affichage ou dans un endroit bien visible par tout le personnel, le dernier jour ouvrable du mois précédent ». Ces accords signifiaient beaucoup pour les téléopérateurs car jusqu'à cette date, le nombre d'heures de travail variait d'un *call center* à l'autre. Certains *call centers* affichaient jusqu'à 45 heures hebdomadaires. Quant aux repos, aucun accord non plus ne les légiférait :

« Le repos hebdomadaire sera rémunéré et devra coïncider au moins une fois par mois avec le dimanche indépendamment des objectifs, buts, absences ou toute autre considération à propos de la productivité. Si le travailleur travaille un jour non ouvrable à paie obligatoire, il percevra son salaire journalier majoré de 100% (c'est-à-dire le salaire journalier inclus dans le salaire, plus un salaire journalier simple) et on lui accordera un congé compensatoire qui ne pourra coïncider ni avec son congé ni avec un autre jour non ouvrable. Cette compensation devra être accordée la semaine suivant immédiatement le jour de travail supplémentaire effectué. Aucun travailleur ne travaillera plus d'un jour non ouvrable par mois. »

La quantité d'heures minimale journalière travaillée a aussi fait l'objet de débats. Certains centres d'appels augmentaient ou réduisaient le nombre d'heures de travail journalier selon les besoins des différentes « campagnes » :

« Les travailleurs pourront maintenir leurs journées réduites de travail qui ne seront aucunement inférieures à 4 heures par jour et en continu. Dans aucun cas, la journée de travail ne sera unilatéralement réduite, à moins qu'il existe une demande de l'intéressé avec accord de l'entreprise. »



Le temps de pauses dans les centres d'appels en Argentine a été aussi un point dont il a fallu tenir compte et prendre au sérieux à l'heure des débats. Au début de cette activité dans les années 2000, d'après le témoignage des travailleurs paru dans l'ouvrage collectif *¿Quién llama ?* (2006), les téléopérateurs étaient chronométrés lorsqu'ils s'absentaient du poste pour aller aux toilettes. Pour le texte, ils ont finalement accordé :

« La journée de travail sera divisée de manière à permettre de jouir d'un repos minimum de trente minutes par jour non déductible de la durée normale du travail quotidien. Ce temps de repos sera accordé par les superviseurs selon besoin, compte tenu du fonctionnement du système. Par ailleurs, le travailleur aura le droit à des pauses de repos visuel ou de remise en forme qui auront lieu en dehors du poste de travail ; il s'agira au minimum de deux pauses d'une durée de 10 minutes chacune sans interruption, et ce, à partir de la première heure de travail et à cette seule fin. L'assistance aux services de santé se fera selon le besoin et la volonté du travailleur en dehors des pauses de remise en forme de 10 minutes. »

Lors d'un débat, l'un des délégués du personnel a proposé de souligner dans le document que l'on ne pouvait prendre comme une faute disciplinaire le temps qu'un téléopérateur restait dans les toilettes. Ce fut une intervention intéressante qui a suscité que l'un des employeurs réagisse rapidement en suggérant de ne pas y évoquer cette situation car elle ne faisait que « dégrader l'image de l'activité » ; un autre délégué du personnel a alors conclu que c'étaient les employeurs qui avaient, de ce fait, dégradé, il y a longtemps, cette activité. La question est restée en suspens et ces mêmes délégués ont plus tard renoncé à la relever, considérant cette pratique, dans les faits, déjà désuète.

En ce qui concerne les principales conséquences du travail connues dans les *call centers*, ne figurent ni les problèmes liés à la surcharge mentale, ni aux troubles auditifs, ni aux dysphonies. Aussi, propose t-on d'alterner, dans la mesure du possible, le travail au téléphone avec d'autres tâches.

« Afin d'éviter une surcharge mentale, et pour faire reposer la voix, les oreilles et relaxer la tension du mode de supervision, on peut organiser un travail posté où les téléopérateurs effectueraient d'autres tâches. »

Lors des réunions, les méthodologies d'évaluation, devenues l'aspect de l'organisation du travail le plus souvent abordé, ont suscité un grand débat. Nous savons depuis longtemps

que le travail de téléopérateur est fatigant et pénible, en raison de l'exigence des différents objectifs imposés et du haut degré de contrôle. Voici le seul point sur lequel nous nous sommes mis d'accord pour agir de concert : conscients du risque qu'occasionne les différentes tâches du téléopérateurs, il s'avérerait nécessaire que l'opérateur connaisse au préalable les modalités d'évaluation de son travail .

« Tous les systèmes de surveillance du rendement, de la performance, et de la productivité doivent être connus des travailleurs et du Comité mixte de HyST afin de préserver leur santé psychophysique et leur intimité personnelle. Et cela, en évitant les risques psychosociaux émergents du harcèlement moral, la contrainte du temps, le manque de capacité de décision (où le niveau d'autonomie au travail n'est pas clair) et les mécanismes peu compréhensibles de transfert d'appels, et de consultations à la hiérarchie. »

Quant aux écoutes, on a conclu que le travailleur serait informé au préalable quand il serait écouté ou enregistré afin d'être évalué.

« Dans tous les cas, le travailleur sera averti au préalable qu'il existe une période où il est enregistré ou écouté pour contrôler son rendement et pour son évaluation ultérieure. »

Comme nous l'avons déjà évoqué dans cette thèse, le temps entre un appel et le suivant est actuellement réglementé par le système dit CRM. Toutefois, il est possible d'automatiser le système entre un appel et l'autre, en programmant 5 secondes, ou 10 secondes ou plus. Nous avons établi de façon consensuelle un seuil minimum de 10 secondes :

« Il est établi que les pauses entre les appels ne pourront être inférieures à 10 secondes. Les systèmes informatisés doivent éviter une surcharge mentale de la mémoire à court terme par l'ajout de sources temporaires d'information. »

Souvent, en Argentine, les services de médecine du travail ne sont pas indépendants de la direction des entreprises. De ce fait, maintes fois, l'employeur et la compagnie d'assurance ont connaissance des maladies dont souffrent les travailleurs. Cependant, les représentants du personnel n'ont pas accès à cette information. Les comités mixtes de santé et de sécurité au travail se trouvent dans la phase de constitution dans la province. Il a par conséquent été

ajouté au document que si les travailleurs sont d'accord, certains problèmes de santé ponctuels seraient débattus avec les délégués du personnel, dans le cadre des comités, .

« Les membres des Comités Mixtes qui représentent le partie des travailleurs pourront avoir accès aux informations des ART, *Aseguradoras del Riesgo del Trabajo*, sur les dossiers médicaux établis, si, et seulement si, le travailleur en question est informé et donne son accord. »

Les processus de formation des opérateurs faisaient d'ordinaire partie de leur processus de sélection. Si bien que le temps de formation se voyait parfois écourté malgré sa nécessité. Il a donc été accordé lors des réunions que :

« La formation des travailleurs, qui se fera conformément à la législation en vigueur et à l'émergence de nouveaux besoins, aura lieu pendant les heures de travail. Les contenus minimaux du plan de formation devront inclure des informations sur les facteurs de risques résultant du travail. »

Dans la liste des risques à considérer que les trois partenaires sociaux ont établie pour un éventuel programme de formation destiné aux travailleurs, ils ont mélangé les aspects liés à l'ergonomie et ceux liés à la santé physique et mentale :

« - Mesures de prévention à adopter pour minimiser les risques dans les différents postes de travail; Information et formation visant à détecter les signes précoces de maladies pouvant être en rapport avec ces risques, liés principalement à des pathologies du système ostéo-musculo-articulaire, à l'utilisation excessive de la voix ou à l'endommagement de l'audition ou de la vision, ainsi qu'à des troubles de la santé mentale ; Plan de préservation de la voix. Établissement de modèles de dialogues qui respectent des micro-pauses afin de prévenir l'utilisation excessive de la voix. Réduire les bruits de fond. Boire de l'eau ; Principes d'ergonomie et d'utilisation correctes des dispositifs adéquats aux postes de travail. Considérations concernant le changement de posture durant toute une journée de travail; Entretien et nettoyage des dispositifs d'écoute et des microphones pour la transmission de la voix ; Plan d'évacuation en cas d'incendie et réalisation de simulacres ; formation efficace sur les points mentionnés ci-dessus chaque fois que le travailleur change de compte-client, de campagne ou de tâche. »

Parmi les principales causes des troubles auditifs, on relève différents dispositifs techniques survenant lorsque le téléopérateur est au téléphone : de mauvais équipements ne permettent pas d'écouter correctement le client à l'autre bout du fil : le téléopérateur doit donc augmenter considérablement le volume. Un autre problème fréquent est la contagion de virus et de bactéries entre les travailleurs qui partagent, dans certains *call centers*, les mêmes

écouteurs et/ou microphones. Pour éviter ces situations, nous avons décidé d'ajouter au code des bonnes pratiques le point suivant :

« En ce qui concerne les équipements et les dispositifs de communication, ils seront fournis par l'employeur ; on mettra à disposition un microphone et un casque (*head set*) par opérateur afin de préserver la santé des travailleurs et d'empêcher les contagions. L'opérateur pourra utiliser alternativement les écouteurs dans l'une ou l'autre oreille. Les dispositifs seront changés régulièrement lorsque cela s'avèrera nécessaire. L'employeur doit en garantir le nettoyage et l'entretien et il devra s'assurer qu'on en fasse toujours une utilisation personnelle. Le travailleur fera attention à son outil de travail. Il pourra régler individuellement le niveau sonore des dispositifs, qui devront être dotés d'un système de protection contre les bruits trop intenses qui garantisse la bonne compréhension des messages entrants avec un niveau garanti de pression acoustique maximale. »

En Argentine, parmi les problèmes “ergonomiques” il y a celui ayant trait aux ordinateurs et leur positionnement par rapport à la source de lumière. Fréquemment, le mobilier ne permet pas d'ajuster la hauteur ou la position de l'écran, du clavier, du siège. Cela mène les opérateurs à adopter des positions assises incorrectes, mauvaises, pour s'adapter aux défauts de conception du poste de travail qui ne tient absolument compte ni de l'activité que fait la personne, ni de ses mesures anthropométriques. Nous sommes arrivés à un accord sur ce point dans le document commun qui spécifie :

« On doit pouvoir régler les écrans individuellement en ce qui concerne l'éblouissement, la distance, le reflet et d'autres modifications ergonomiques nécessaires à la préservation du confort et de la santé. »

Le dernier point du document concerne les visites médicales. On y décrit les principaux problèmes de santé physique des travailleurs rapportés par les représentants du personnel présents lors des rencontres.

« En ce qui concerne les examens périodiques, indépendamment des limites réglementaires correspondant aux bruits et aux mouvements répétitifs, l'employeur devra garantir annuellement à ses employés une audiométrie, une évaluation par un professionnel oto-rhino-laryngologiste de l'utilisation excessive de la voix, une évaluation par un ophtalmologue ainsi qu'un examen ostéo-articulaire du poignet dans le but de prévenir de possibles pathologies du travail ; sans préjudice de tout autre examen pouvant être exigé en tenant compte du/des risque/s au(x)quel/s les travailleurs pourraient être exposés. »

Il nous a semblé intéressant de récapituler ce document qui fait état des principales préoccupations actuelles des travailleurs des centres d'appels argentins en ce qui concerne leur santé et les points qu'il serait bon d'améliorer.

À partir de cette description générique des centres d'appels en Argentine, nous analyserons par la suite et nous développerons, les conséquences de ce type d'organisation du travail sur la santé des travailleurs.

## Chapitre 2. La santé des travailleurs dans les activités de service

### 2.1. Les conséquences du travail dans les *call centers* sur la santé physique et mentale du travailleur

Comme nous l'avons dit dans l'introduction, l'objet de recherche « travail et santé mentale » a été abordé sous des perspectives différentes. Les explications que les différentes approches offrent à propos de l'impact du travail sur l'apparition de signes psychopathologiques sont la cause, depuis des décennies, de vives discussions prenant de nouvelles formes en Amérique Latine, et notamment en Argentine, au fil des dernières années. De 2012 jusqu'à nos jours, un groupe de chercheurs et professeurs universitaires se réunit, en réseau naissant, dans le but de partager des prises de position sur les risques psychosociaux et sur le rapport entre travail et santé mentale. Les réunions se tiennent dans différentes universités et centres de recherche. Le symposium TAS (Travail, Activité, Subjectivité) a déjà eu lieu deux fois à l'Université nationale de Córdoba, en Argentine. Deux livres sont parus recueillant les communications présentées lors de ces rencontres (Pujol & Dall'Asta, 2012, Pujol & Gutierrez, 2015).

Chacune de ces approches implique un découpage différent d'un phénomène complexe. Chaque regard ne suppose pas nécessairement la même définition de la santé mentale. Chaque regard ne voit pas non plus de la même manière l'analyse des rapports de pouvoir dans le monde du travail. Avant de nous atteler à l'analyse des données obtenues dans notre recherche, nous essaierons de parcourir de manière non exhaustive quelques-unes des approches les plus importantes qui ont traité la question des conséquences du travail sur la santé mentale. Vouloir résumer tant d'approches différentes en un seul chapitre peut paraître ambitieux. Nous nous consacrerons uniquement à présenter les différentes approches utilisées pour analyser la situation des *call centers*. Par ailleurs, il existe, à l'intérieur de chacune des approches, des différences que nous ne développerons pas. Les différents regards peuvent signifier différents registres, différents niveaux ou différents centres d'attention pour les mêmes problèmes. À leur tour, les différents regards entraînent des perspectives différentes en ce qui concerne les actions à suivre en vue de modifier la situation actuelle. Il s'agit de positionnements non seulement techniques mais aussi d'ordre politique.

Malheureusement, malgré le grand nombre de recherches, théories et expériences cliniques développées, la situation des travailleurs n'a fait que se dégrader au niveau international, au cours des dernières décennies. En dépit du travail soutenu des chercheurs et le grand nombre de débats et d'échanges entre les acteurs des différentes disciplines, les pathologies d'ordre mental ne cessent d'augmenter (Dejours & Bègue, 2009). Cette véritable pandémie touche particulièrement certains travailleurs tels que ceux des activités de service. La solitude de plus en plus présente dans les lieux de travail, la concurrence entre collègues, l'accélération du rythme de travail et la flexibilisation du marché du travail constituent, dans la plupart des cas, les causes de l'accroissement des maladies mentales. Pour quelle raison les dirigeants politiques, les leaders syndicaux et les travailleurs eux-mêmes acceptent-ils des pratiques qui portent atteinte à leur propre santé mentale et à celle de leurs collègues ? Nous aborderons dans ce chapitre, en guise d'introduction, les différentes approches théoriques. Nous reprendrons au chapitre 8 la question de l'action et de la transformation à la lumière des résultats obtenus lors de cette recherche dans deux centres d'appel.

Nous présenterons en premier lieu les regards centrés sur l'influence sociale et nous avancerons ensuite vers les approches orientées vers l'analyse psychologique ou intrapsychique afin de comprendre le rapport entre travail et santé mentale. Ne choisir que la sociologie, l'ergonomie de l'activité, la psychopathologie et la psychodynamique du travail, et l'approche des risques psychosociaux, suppose d'exclure nombreuses disciplines qui ont abordé la question du travail, telles que la philosophie, la théorie critique, l'herméneutique, la psychosomatique de Paris, la sociologie éthique, la phénoménologie. Cette décision procède d'une volonté de nous focaliser sur quelques-unes des approches en particulier nous permettant, dans un deuxième temps, d'aborder notre travail de terrain et d'évaluer la question de l'action et de la transformation des conditions de travail. Voilà ce qui fonde notre choix.

## **2.2. Modèles et approches théoriques qui expliquent le rapport entre travail et santé mentale**

Les activités de service, et notamment celles liées aux centres d'appel, ont constitué un terrain fertile pour l'analyse des conséquences du travail sur la santé mentale.

## **a. Le regard de la sociologie du travail**

Certains sociologues se sont intéressés à la question de l'influence de la construction des liens sociaux sur le travail et la santé des travailleurs. Nous présenterons ci-après quelques référents de la sociologie du travail.

Tel que l'explique Isabelle Billard (2001), c'est autour de Georges Friedmann que prennent forme les premières réflexions sur les transformations du travail réel et les conséquences sociologiques et psychologiques qui en découlent. Friedmann, dans sa thèse de 1946 *Problèmes humains du machinisme industriel*, constitue un premier ensemble d'observations, de témoignages d'ouvriers, de patrons, d'ingénieurs des industries européennes et de l'ouest des États-Unis. Puis, dans son livre *Le travail en miettes*, il examine plus attentivement les limites que la spécialisation et la parcellisation des tâches imposent aux possibilités humaines.

Marcel Bolle De Bal (2004) explique :

Georges Friedmann a beaucoup étudié l'homme-producteur, le travailleur face à ses tâches de travail. Fort de cette expérience, il peut à bon droit s'élever contre les thèses de ceux qui, à la suite de Marx, ne veulent voir en cette homme qu'un producteur, défini, dans une société de classes, par les « rapports de production » où il se trouve à la fois inséré et agissant. L'homme, pour lui, est aussi consommateur (de biens, de services, de loisirs), citoyen, personne. À la fin du *Traité de sociologie du travail*, il compare le type d'enseignement dispensé ou à dispenser à l'intention de l'homme « exempt de travail » (celui des sociétés autocratiques et féodales), de l'homme « au travail » (celui des sociétés bourgeoises industrielles), de l'homme « d'après le travail » (celui des sociétés en gestation). À la fin des *Problèmes humains du machinisme industriel*, il oppose, sous la forme interrogative, les capacités de jouissance du progrès par l'individu-consommateur et par l'individu producteur.

Ainsi, Friedmann et Pierre Naville (Rolle, 2008) et Alain Touraine (Renaud, 2003) deviennent les protagonistes d'une époque où la sociologie du travail se consolide comme discipline, en approfondissant l'analyse dans le contexte du travail des luttes sociales, et leur historicité. (Renaud, 2003).

Durant la génération de 1968, des centaines de militants intellectuels, dont Robert Linhart, ont proposé une série d'études sociologiques du travail par le biais de la



méthodologie de l'observation participante. Ils se sont par conséquent faits embauchés dans différents secteurs allant du port aux usines. Le célèbre récit de *L'établi* (1978) raconte, ainsi que l'ont fait d'autres membres de ce mouvement, l'expérience de Linhart dans une usine de Citroën dans les faubourgs de Paris. Le travail à la chaîne, les méthodes de contrôle et de répression, ainsi que la résistance par le biais de la grève y sont clairement détaillés. Le travail de Linhart reflète le rapport que les hommes entretiennent entre eux, par l'intermédiaire des objets, ce que Marx ([1867], 1999) appelait les rapports de production .

Lors des 20 dernières années, des sociologues du travail, dont Helena Hirata (2002) et Danièle Kergoat (Gareland & Kergoat, 2013), ont approfondi, à partir de la sociologie, entre autres thèmes, l'influence des relations de domination de sexe et la servitude volontaire dans le monde du travail. Ils se sont centrés, notamment, sur le rapport des relations sociales de domination et la question de la santé mentale.

Comme l'expliquent Hirata, Alonzo et Ferrand (2003):

Partout où elle s'est constituée en tant que discipline, la sociologie du travail a longtemps fondé ses constructions théoriques sur le modèle du travailleur masculin, présenté comme universel. Il faut attendre les années 1950 et 1960 pour que les femmes acquièrent une certaine visibilité dans les études sur le travail et l'emploi. Ces études pionnières les ont d'abord présentées comme une catégorie spécifique, traitée à part. Finalement, l'introduction d'une perspective sexuée et comparative hommes - femmes dans l'analyse du travail a permis d'interroger les fondements paradigmatiques de la sociologie du travail et ses courants longtemps hégémoniques.

Hirata est l'une des sociologues du travail ayant le plus de dialogue et d'échanges avec la psychodynamique du travail. Elle a participé avec d'autres sociologues du travail à différents débats autour des concepts de psychopathologie et psychodynamique du travail (2009). Avec Pascale Molinier (2012), elle a gagné du terrain concernant non seulement les questions de genre, mais aussi sur le travail de *care* en France, ainsi qu'au Japon et au Brésil.

En Argentine, la sociologie du travail occupe une place importante. Il existe dans plusieurs universités des dizaines de cours, de niveau universitaire et post-universitaire, consacrés à la question du travail. Diverses équipes de sociologues spécialisées dans le domaine du travail, ont consacré leur temps à l'étude de l'influence du travail sur la santé. Durant ces dernières années, de nombreuses publications ont fait état des répercussions de la

période néolibérale des années 1990 (Bercovich & Chidiak, 1997), de la crise de 2001 et de l'expérience des entreprises récupérées ou dites communautaires (Briner, M. & Cusmano, 2003, Magnani, 2003, Echaide, 2004). A cette période, dans les entreprises récupérées, la situation vécue par les travailleurs face à la menace de fermeture a suscité un grand nombre de réflexions. La conjoncture s'est avérée particulièrement propice pour s'interroger non seulement sur les luttes sociales, c'est à dire la question de pouvoir mais aussi la question de l'action. L'histoire argentine récente représente un terrain fécond pour analyser les relations sociales de domination, l'impact des processus historiques et ses retombées sur le monde du travail et la santé mentale.

Si nous nous concentrons sur le thème de ce travail, un grand nombre de recherches ayant pour objet les *call centers* ont également été menées à partir du point de vue de la sociologie du travail en Argentine. Parmi les principaux sociologues du travail qui ont développé des recherches dans ce domaine et les conséquences sur la santé, signalons Paula Abal Medina, Andrea del Bono et Damián Pierbattisti. Nous avons cité au chapitre précédent quelques-uns de leurs travaux lorsque nous avons présenté le développement de ce genre d'activités en Argentine. Dans ses travaux, Andrea del Bono analyse en profondeur l'influence d'un marché du travail flexibilisé et sous-traité sur les conditions de travail dans les *contact centers* (Del Bono, 2010). Damián Pierbattisti (2008) a développé une analyse détaillée du processus de privatisation de la société argentine des téléphones ENTEL, dans les années 90. Paula Abal Medina (2010) a approfondi ses analyses dans des *call centers* et des entreprises de services en général. Elle y a étudié les formes de politisation, le conflit du travail et les rapports de pouvoir dans les relations de travail. Cependant, aucune de ces études n'a tenu compte ni de l'analyse du travail réel ni de ses effets sur la santé.

Le rapport entre les sciences sociales et la question de la santé, et de la santé mentale en particulier, n'as pas toujours était évident. Comme l'explique Christophe Dejours (2009) dans *Travail vivant* :

« Toute sociologie repose sur une théorie de l'éthique. Même si, comme y insiste Paul Ladrière, on distingue entre 'conception impérative de la morale [qui] donne la priorité au juste sur le bien et conception attractive [qui] donne la priorité au bien sur le juste', et si on admet que, 'dans le premier, le problème est celui de la justesse de la norme, dans le second, le problème est celui de ce qu'est la vie bonne, la visée d'une vie accomplie', la seconde des deux conceptions - dites conceptions attractives - ne saurait être ramenée au principe des regroupements humains que Freud propose : libido, amour ou

Éros. Ces notions freudiennes (libido et Éros) ne peuvent pas être tenues pour les ressorts psychologiques de toute fonction sociale, c'est-à-dire comme le 'principe des principes'. »

Nous entreprendrons ensuite une approche qui ne vise pas à étudier les influences sociales sur les dynamiques des collectifs de travailleurs mais, qui au contraire, tente d'analyser le travail effectif que font les collectifs pour réussir leur tâche. Dans ce sens, l'ergonomie cherchera à comprendre les spécificités de chaque travail. L'approche que nous présenterons ci-après est ergonomique, c'est à dire qu'elle s'appuie sur un rapport entre travail et santé.

## **b. Le regard de l'ergonomie de l'activité**

L'ergonomie constitue une autre approche permettant d'interroger les conditions de travail dans les *contact centers*, conditions pouvant conduire à l'apparition de signes psychopathologiques. Elle se divise en deux grandes écoles : l'école anglo-saxonne, appelée aussi *Human Factors* et l'ergonomie de l'activité. L'école des *Human Factors* se spécialise dans l'analyse de l'erreur humaine et l'étude des différents systèmes de travail où la question de la fiabilité humaine prend une importance capitale. Ce courant de l'ergonomie ne centre son analyse ni sur l'aspect de la santé du travailleur ni sur la prévention du risque ; c'est la raison pour laquelle nous ne nous intéresserons pas à cette école, car elle n'a pas approfondi la relation entre santé et travail, qui nous importe ici.

### **b.1. Quelques notions pour comprendre l'ergonomie**

L'ergonomie de l'activité propose les concepts de travail prescrit, ce que l'on demande au travailleur de faire, et de travail effectif ou « activité », ce qui se passe véritablement (Wisner, 1985, Daniellou, 1996) pour comprendre le travail. Ces deux concepts seront repris plus tard par la psychodynamique du travail. Franchir cette distance entre ce qui est prescrit et ce qui est fait, c'est travailler. Travailler c'est faire ce que l'on nous a demandé de faire (prescription). Dans ce sens, ce qui caractérise l'approche ergonomique, c'est qu'elle met l'accent sur la diversité de la population touchée par les dispositifs techniques et d'organisation et qu'elle s'oppose à une approche taylorienne qui renvoie explicitement ou implicitement à la notion d' « homme moyen » (Wisner & Marcellin, 1975).

Au contraire des approches sociologiques citées ci-dessus, l'ergonomie vise l'analyse de l'activité d'un collectif en particulier, et cherche à comprendre les stratégies que déploie ce collectif pour combler l'écart entre le prescrit et le réel.

L'ergonomie vise un double objectif : améliorer les conséquences du travail autant pour la santé du travailleur que pour la productivité. L'ergonomie ne cherche pas à adapter l'homme au travail mais à adapter le travail aux capacités de l'homme. A partir de la perspective de l'ergonomie, il ne s'agit donc pas de trouver quel travailleur pourra supporter un certain rythme de travail ou générer moins d'accidents sur une ligne de production spécifique, mais de concevoir les lignes de production de manière à diminuer les accidents, indépendamment de celui qui occupe le poste (Guerin, Laville, Daniellou, Duraffourg, & Kerguelen, [1997] 2009).

L'ergonomie veut que le travail s'adapte à l'homme, et dans ce sens elle cherche à étudier l'interaction entre les hommes et la technologie. L'ergonomie se centre sur l'analyse de l'activité dans le but de contribuer à la conception de moyens adaptés aux caractéristiques du fonctionnement de l'homme en situation de travail. Il s'agit d'une conception multidisciplinaire qui essaie de concilier les logiques de l'entreprise aux logiques de l'être humain au moyen de l'analyse du travail effectif. L'une des principales richesses de l'ergonomie est qu'elle se constitue à partir de différentes disciplines. A cet égard, l'association d'ergonomie argentine ainsi que les différents lieux argentins où des recherches sont menées à partir d'une approche ergonomique, regroupent des professionnels venus de disciplines universitaires très variées comme l'architecture, la médecine, le design industriel, le génie, l'hygiène et la sécurité ou la psychologie. Le débat se structure alors selon les différents regards que ces professionnels peuvent avoir autour de l'analyse du travail.

L'ergonomie cherche à analyser le travail pour le transformer, analyser l'activité réelle, c'est-à-dire, non seulement ce qui est prescrit mais aussi ce qui se passe réellement. L'activité résulte de la mobilité physique, mentale et subjective du travailleur pour faire ce qu'on lui dit de faire, tenant compte de la réalité mais aussi de ce qu'est le travailleur, de son histoire propre.

L'ergonomie de l'activité est centrée sur les relations dynamiques que l'homme établit avec son travail, sur les comportements (gestes, regards, raisonnements), tel qu'ils se présentent dans les situations réelles. Sont analysés les situations de travail, le poste, les dispositifs techniques, les machines, les outils, les logiciels. En ergonomie de l'activité, la possibilité de généraliser les résultats d'une activité à l'autre est faible. Actuellement, les études se centrent surtout, mais non exclusivement, sur l'analyse des activités cognitives.

Quelles sont les stratégies utilisées par le travailleur pour s'adapter au réel ? L'ergonomie propose la transformation du travail à partir d'observations systématiques du travailleur à son poste et de la compréhension du travail comme un système.

L'ergonomie de l'activité met l'accent sur ce qu'il y a de réel dans le travail, et non pas uniquement sur la tâche et les prescriptions. Lorsqu'elle analyse les divers aspects de l'activité, elle s'intéresse au regard du travailleur en fonction des restrictions qu'on lui impose au moment de réaliser ses tâches ; par exemple, quelle est l'incidence des aspects liés au traitement de l'information dans un poste de contrôle, comment organiser des activités à distance, des activités de coopération et de collaboration.

Une grande partie de la production est actuellement automatisée, faite à distance, transposée à un système informatique. De ce fait, l'ergonomie de l'activité a une place privilégiée pour l'amélioration de l'efficacité et la fiabilité du système. Ainsi, le très célèbre schéma à 5 carrés de Leplat et Cuny (1977), dont le nombre d'adaptations est la preuve de son succès, est une modélisation de l'activité en tant qu'outil pour la compréhension des dimensions qui sont en jeu dans l'activité du travail. On appelle psychologie ergonomique la discipline qui propose ce modèle pour comprendre le travail (Leplat, 1993).

Le schéma des cinq carrés propose l'analyse du travail de manière systémique. Par-dessus l'activité, qui se rapporte au côté réel du travail, on présente les conditionnements, et par-dessous, les conséquences. En ce qui concerne les conditionnements, nous distinguons trois aspects. En premier lieu, les caractéristiques des téléopérateurs, la distribution par âge, genre, formation, caractéristiques anthropométriques, et diverses données sur la population qui fait le travail. En deuxième lieu, la distribution des tâches, c'est-à-dire, ce qu'on leur demande de faire et comment on leur demande de s'organiser entre eux. Et en troisième lieu, les conditions d'exécution du travail comprenant depuis les systèmes informatiques, les

bâtiments et le mobilier, jusqu'aux conditions de lumière, aération, humidité, température et autres conditions physiques dans l'exercice de leur travail. Ces trois aspects vont peser sur la manière dont on développera l'activité. Par ailleurs, cette activité entraînera des conséquences pour les travailleurs, aussi positives que négatives, soit un type de résultats déterminé en termes de productivité qui peut se penser aussi bien de manière quantitative que qualitative. (Leplat, 1997, 2000, Six, 2004).

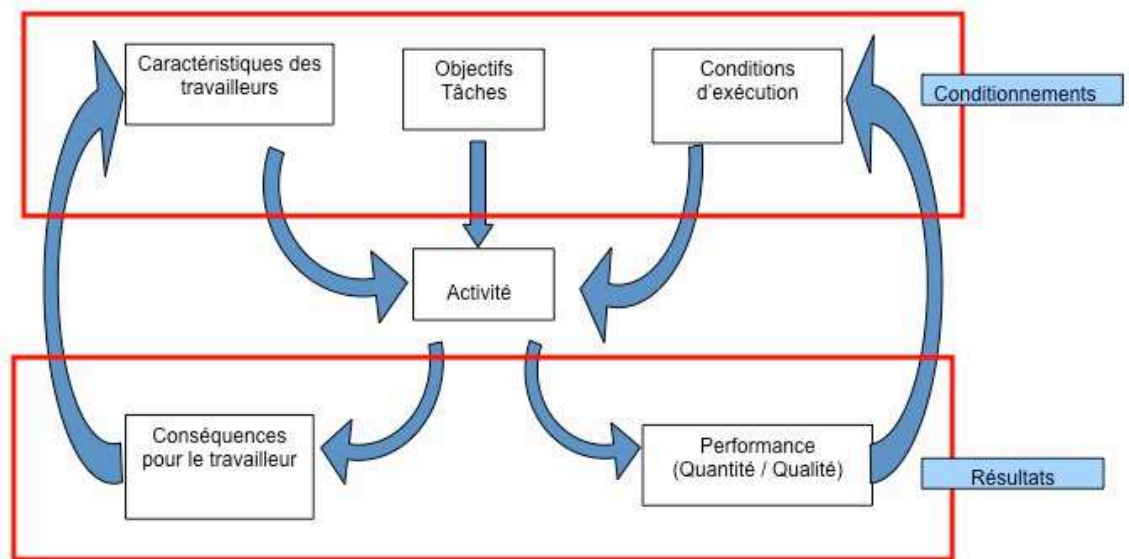


Figure 1. Le schéma à cinq carrés de Leplat & Cuny (1977)

Il conviendrait d'approfondir le regard de l'ergonomie dans les activités de service.

## b.2. L'ergonomie dans les activités de service

Nous aimerions nous attarder sur certains développements concernant ce genre d'organisation du travail qui pourraient s'avérer utiles pour présenter notre objet de recherche.

Nous nous appliquerons donc approfondir le regard de l'ergonomie sur l'organisation du travail dans les activités de service et tout particulièrement, dans les *call centers*.

En ce qui concerne les activités de service, il est indispensable, selon le point de vue de l'ergonomie, de s'interroger sur les différentes variables à partir desquelles l'on pourrait penser ces activités.

Falzon et Lapeyrière (1998), à partir d'une approche ergonomique, proposent une caractérisation des situations de service ; ils signalent quatre caractéristiques principales :

1. Un objet de travail commun entre ceux qui interagissent.
2. L'inégalité des moyens et des ressources (physiques et cognitifs) ;
3. L'existence – de part et d'autre – de moyens et de ressources complémentaires.
4. Un rapport d'aide socialement établi qui exige à la fois la disponibilité du spécialiste, la sincérité de la demande de l'utilisateur et, de part et d'autre, l'obligation d'utiliser les ressources dont on dispose pour répondre à la demande.

L'activité de coproduction dans les activités de service apparaît donc comme centrale. L'analyse de la tâche (travail prescrit) à partir de laquelle l'ergonomie entame une analyse de l'activité s'avère insuffisante pour les activités de service. On devrait alors renoncer à l'analyse de la tâche pour se concentrer sur une double analyse : celle de la relation de l'opérateur avec la tâche et celle du fonctionnement de la relation (travailleur-utilisateur) dans laquelle cette tâche s'insère.

Louer une voiture, encaisser des impôts, vendre une assurance, servir une assiette de pâtes, évaluer l'état d'un patient, lui administrer des médicaments, recommander un livre à la bibliothèque, prendre soin d'une personne âgée, pour ne citer que quelques tâches, montrent que les activités de service sont multiples et diverses et qu'elles se présentent dans tous les domaines d'activité du travail.

Les services de réception et d'orientation, les services à distance, les sociétés de conseil ou d'accompagnement, les médiations ou les interventions sociales, les ventes et les interactions commerciales sont des activités de service qui ont lieu actuellement en Argentine

et dans le monde au sein des *call centers*, pour n'en donner que quelques exemples (Nusshold, Poy & Keegan, 2011).

Dans *les call centers*, les actions accomplies, aussi bien par les travailleurs que par les usagers, sont également diverses, multiples et complexes mobilisent des capacités des deux parties. Dans toutes ces opérations, travailleurs et usagers doivent faire un effort pour que la gestion soit couronnée de succès. Le réel du travail quotidien est dynamique et versatile et les capacités subjectives qui s'y jouent pour que le prescrit puisse se développer sont multiples (Rolo, 2011).

Une série de changements promus tant par les innovations technologiques que par l'évolution du marché modifient constamment nombre de ces démarches. De plus en plus d'activités sont confiées aux *call centers* et de plus en plus de transactions se font sur internet. Ce qui modifie de façon significative le mode selon lequel l'activité se développe. Travailleurs et usagers doivent apprendre et faire face à de nouveaux problèmes telles que les interfaces ayant de nouveaux systèmes et les problèmes potentiels liés à la confidentialité de l'information et au risque de fraude informatique. Par ailleurs, les situations politico-économiques marquent la façon dont l'activité de service se développe. Parfois, le contexte peut être particulièrement restrictif et influent. Nous pourrions donner un exemple d'une autre activité de service : le secteur bancaire. En Argentine, après quatre ans de récession économique et la démission du président Fernando De la Rúa en décembre 2001, toute une série d'avatars politiques et économiques s'est déclenchée, dont : l'entrée du pays en situation de *défaute* du fait du non paiement de la dette extérieure, la nomination d'une suite de présidents en quelques jours, la dévaluation de la monnaie argentine qui connaissait depuis plus d'une décennie la parité avec le dollar américain, et l'instauration de ce que l'on a appelé le « corralito » (parc pour enfants) bancaire qui a condamné tout retrait bancaire en dollars laissant la seule possibilité de retirer de l'argent en pesos argentins à un cours inférieur à celui de la parité avec le dollar. Ces bouleversements ont poussé les usagers à s'adresser massivement à leurs banques pour tenter de récupérer à tout prix leurs épargnes. Les banques, ayant respecté unanimement les consignes gouvernementales, ont acculé les citoyens à se prononcer contre ces dispositions. C'est ainsi que des manifestations, piquets de grève et autres types d'agressions adressées aux autorités ont répercuté sur les employés qui assuraient le service à la clientèle (réceptionnistes, caissiers, opérateurs de *call centers*, conseillers commerciaux et même directeurs de secteur et trésoriers). C'est eux qui ont le plus souffert



psychologiquement et physiquement de la pression des clients, qui s'est traduite par des menaces et des agressions verbales et même physiques, non seulement contre leurs employeurs, mais aussi contre eux-mêmes. Les employés de banques souvent ne pouvaient ni ne savaient répondre aux demandes faites par leurs clients. Le niveau de violence, et d'agression de la part des clients contre les bâtiments a atteint un niveau si grave que les autorités des établissements bancaires ont dû barricader fenêtres et façades de leurs bâtiments complètement et les employés se sont vus obligés de se retrancher derrière ces protections. (Nusshold, Poy & Keegan, 2011). Même si les employés des *call centers* étaient à ce moment-là moins exposés, la situation n'a pas été facile pour eux non plus.

La relation de service est une relation de coproduction entre le travailleur et l'utilisateur. La principale différence entre la production industrielle et la production d'un service est celle du « passage de la production à la coproduction » (Cerf & Falzon, 2005).

La compétence du professionnel se construit principalement dans l'interaction avec l'utilisateur ou client. La manière de nommer celui à qui on fournit un service varie selon l'industrie. Bien que, dans les activités de service, le plus souvent, l'utilisateur soit nommé le client, ce n'est pas toujours le cas. Par exemple, dans un organisme public de perception d'impôts, les travailleurs le définissent comme contribuable, dans une compagnie d'aviation, comme passager, ou dans une municipalité, comme voisin, évitant ainsi de le définir comme client.

Cerf et Falzon (2005) proposent certains critères pour réfléchir sur les objectifs d'une tâche et sur le rôle que jouent l'espace et le temps dans l'exercice de cette activité. Ces facteurs ont évolué au cours des dernières décennies dans les différentes activités de service et particulièrement dans le secteur des *call centers*.

Nous prendrons ces facteurs développés en ergonomie pour analyser ce qui a été observé dans les *contact centers*

- *Les facteurs temporels* : Il existe certaines situations où l'utilisateur ne rencontre qu'une seule fois celui qui lui fournit le service, c'est souvent le cas dans les *call centers*, et dans d'autres situations le rapport évolue dans le temps, notamment lorsque l'échange se fait par messages électroniques.

- *Les objectifs de la relation* : Le travailleur peut chercher à atteindre différents buts : changer la représentation que l'utilisateur a de lui-même ou de sa situation, réorienter une action de l'utilisateur, l'accompagner, gérer l'action à la place de l'utilisateur ou résoudre un problème présenté par celui-ci. Nombre des objectifs des activités du secteur de services ont évolué visant à ce que le client puisse réaliser sa démarche de façon autonome par le biais des systèmes informatiques ou, faute de mieux, à travers le *call center*, plus aisément que s'il devait recourir à l'assistance d'un employé en face à face. Les travailleurs chercheront donc, au moment du contact avec le client, à le faire interagir à travers le site Web de l'entreprise ou par d'autres méthodes d'autogestion, alors que le client, lui, souhaite que le travailleur trouve une solution à son problème. Ce type de méthodes évitant le contact direct avec un opérateur traverse le travail des téléopérateurs tandis que bien des fois, ceux qui appellent doivent contourner les pièges que le système même leur impose pour éviter qu'ils communiquent avec un travailleur.

- *Le degré de dépendance de l'utilisateur* : Toute relation de service est toujours asymétrique dans la mesure où le travailleur dispose d'un « bien » que l'utilisateur ne possède pas. Cependant, qui légitime le travail de qui ? Sur quoi est basée cette co-dépendance ? La pression venant des clients ou des supérieurs s'est accrue ces dernières années, car le but recherché se focalise davantage sur l'amélioration du service ou l'augmentation de la satisfaction client.

Dans plusieurs des *call centers* étudiés dans notre enquête de terrain, toutes les personnes qui appelaient pouvaient répondre à une enquête de satisfaction sur la qualité du service reçu une fois la communication avec le téléopérateur terminée. Ce type de méthodologie de l'évaluation individuelle de la performance a un impact direct sur la façon dont le téléopérateur cherchera à servir celui qui appelle. Il n'existe pas de rapport direct entre un appel et l'autre. La performance de chaque opérateur est mesurée, et parfois même récompensée suite à ces évaluations. Dans certains cas, les opérateurs choisissent donc intentionnellement de mentir pour que le client soit satisfait à la fin de la communication même si cela implique que l'utilisateur ait à rappeler car la solution proposée n'a pas fonctionné. De sorte que les opérateurs peuvent être évalués au nombre d'appels du même client. Il y a lieu de se demander alors si ces méthodes d'évaluation immédiate et individuelle ne sont pas liées à la stratégie des opérateurs de mentir. Nous reviendrons sur cette question plus tard

lorsque nous reprendrons le regard de la psychodynamique du travail qui a traité ce sujet en profondeur.

- *L'espace dans lequel se déroule l'activité de l'agent* : le contact se fait dans des espaces privés, ou dans des espaces publics. Dans la plupart des activités de service, rares sont les occasions où le travailleur en charge du service à la clientèle peut réaliser son travail sans être vu par les clients qui attendent d'être servis. Ce n'est justement pas le cas dans les *call centers*. L'opérateur n'est pas visible, ce qui induit un rapport particulier, même si la conversation peut être enregistrée à tout moment.

- *Le caractère commercial de la relation* : Les opérateurs peuvent positionner leur service dans un contexte de concurrence ou non. Dans le contexte des entreprises privées, la logique du « client » est plus fréquente que dans le contexte de l'administration publique. Par ailleurs, dans le secteur public, la logique commerciale est moins marquée et moins sauvage que dans le secteur privé.

- *Le degré de formalisation des « réglementations » qui règlent l'interaction dans la relation* : Dans certaines situations de service tels que les *call centers*, mais aussi dans l'hôtellerie ou la restauration, les interactions avec les usagers sont régies par des *scripts*. Cette « procéduralisation » des échanges entre usager et travailleur ne rend pas toujours facile le travail de coproduction. De plus, elle freine la capacité individuelle du travailleur à adapter la tâche prescrite aux particularités de chacune des situations de service. Bien des fois, le respect de ces *scripts* langagiers est contrôlé par des écoutes téléphoniques ou par des appels de *mystery shoppers*, des personnes recrutées pour appeler incognito en qualité de client fictif, afin de remplir un formulaire servant à contrôler le respect des *scripts* langagiers accordés. Ces contrôles ont une conséquence directe sur la rémunération des travailleurs.

Or ces réglementations évoluent. Par conséquent, les travailleurs doivent à la fois adapter leur manière de procéder, mais sont aussi tenus d'informer les usagers de ces nouvelles réglementations. Ce qui provoque, en outre, des conflits, des plaintes ou des réclamations chronophages.

- *Les contraintes institutionnelles imposées à la relation* : les sanctions et contrôles pouvant être imposés aux travailleurs lorsqu'ils commettent certaines erreurs ont bien sûr un

impact sur les activités de service. Ces contraintes ne concernent pas toujours le rapport entre le travailleur et l'utilisateur et sont même des facteurs externes à cette relation. Elles sont détaillées dans le code des bonnes pratiques rédigé dans la province de Santa Fe et présentées au chapitre précédent. Les écoutes, ou autres méthodes de contrôle comme les *mystery shoppers*, ne permettent pas aux travailleurs de gérer leurs conflits comme ils le souhaiteraient. « Le système ne me le permet pas » est une excuse redondante.

Un autre aspect ayant une incidence directe sur la qualité du service et sur le travail du téléopérateur est le nombre de personnes disponibles pour répondre aux appels. Le personnel est parfois en sous-effectif pour répondre à tous les appels en attente. Les raisons sont diverses : manque d'employés, de postes ou de systèmes informatiques. Situation dont est tributaire le téléopérateur qui doit gérer l'impatience et l'agressivité des usagers.

- *Les supports existants pour réaliser l'interaction* : Selon leur conception, les supports, l'espace physique et les logiciels peuvent faciliter, ou entraver le succès d'une démarche. Ainsi, les systèmes informatiques, le mobilier ou l'éclairage facilitent ou font obstacle à un service de qualité, même s'ils ont été « ergonomiquement bien conçus ». C'est-à-dire que certains supports informatiques et logiciels ne facilitent pas la tâche des opérateurs parce que la conception du logiciel ou la disposition du mobilier ne tient pas compte de l'activité réelle des employés. Par exemple, il est possible que chaque fois qu'un opérateur a besoin d'une information, il ait à passer d'un logiciel à un autre pour l'obtenir, augmentant ainsi le temps d'attente de l'utilisateur à l'autre bout du fil. Les logiciels utilisés peuvent aussi être très lents et nuire à la qualité du service. Si au contraire, la conception de ce même logiciel était adéquatement modifiée, on constaterait rapidement une amélioration de la qualité du service.

La formalisation à travers de *scripts* s'est développée au cours des quinze dernières années, notamment dans les centres d'appel sous-traités. Il en est de même pour l'informatisation des tâches. Malgré cette tendance, dans nombre des activités de service, il arrive que les directives formelles ne soient pas nombreuses ou qu'il n'y ait pas de *script*. Ce fut le cas dans les deux *call centers* dont nous allons donner les détails aux chapitres 5 et 6, où les règles étaient moins rigides que ce qu'on avait imaginé avant de commencer cette recherche. Ceci ne veut pas dire qu'il n'y est pas eu des directives implicites dont il faut tenir compte à l'heure de chercher à analyser l'activité. Par exemple, c'est le collectif de travail lui-

même qui va déterminer dans bien des cas les différentes manières dont il faut servir les clients ou usagers. C'est ainsi que nous pouvons voir comment, dans un *call center*, voire dans une campagne spécifique à l'intérieur d'un *call center* sous-traité, une telle gestion se fait d'une certaine manière et dans une autre campagne d'une manière différente. Le règlement peut être le même, ou ne pas être défini. Cependant, la manière de faire les choses est déterminée informellement. Ces procédures informelles sont de toute façon officialisées et ne pas en tenir compte peut nuire au niveau d'adhésion du groupe. Dans certaines occasions, les règles informelles contredisent les tâches prescrites dans les manuels de normes et de procédures.

### **b.3. La démarche de l'ergonomie de l'activité**

En ergonomie, nous préférons parler de démarche plutôt que de méthodologie. La notion de démarche implique aussi la construction de l'intervention à l'intérieur de l'organisation. Nous pensons que l'idée de méthodologie répond plutôt à l'aspect instrumental. L'objectif de toute démarche en ergonomie est d'apporter au travail des transformations qui aident à la conception de situations permettant au travailleurs, d'une part, d'utiliser et de développer ses compétences sans altérer sa santé, et d'autre part, de contribuer à ce que l'entreprise atteigne les buts économiques qu'elle s'est fixés à partir des investissements réalisés ou à réaliser dans l'avenir (Guerin et al., [1997] 2009). C'est à dire deux objectifs considérés complémentaires. Dans le cas d'une intervention, nous analyserons les interactions entre ces deux logiques, l'une centrée sur l'aspect social, l'autre sur la production.

Certains principes régissent toute recherche en ergonomie. Le travail humain peut être étudié sous plusieurs aspects : les résultats du travail (performance, santé), les tâches à réaliser et les conditions de leur réalisation, et bien entendu l'activité qui se trouve au cœur de l'analyse ergonomique du travail.

L'analyse ergonomique fait état de la façon dont le travail est réalisé et non de la façon dont il doit être réalisé. Il s'agit de l'analyse du travail concrètement réalisée. Cette analyse se fait en considérant toutes les activités, et notamment, les variations intervenues au long du

travail, les incidents survenus et le rapport existant entre l'activité musculaire et l'activité mentale.

Les interventions se différencient de par leur nature et de par leurs effets en fonction du statut de la personne qui intervient, la diversité des entreprises, celle des origines des demandes et celles des objectifs de l'intervention. Chaque intervention est donc spécifique. Il n'existe pas un modèle d'intervention unique en ergonomie. Il ne s'agit pas de la simple application d'outils préconçus. Le développement de l'intervention en ergonomie est une construction qui découle de la demande et qui est élaborée au fur et à mesure qu'elle se développe. Néanmoins, elle comprend toujours quelques points forts, des phases privilégiées.

L'analyse de l'activité se situe au cœur de l'intervention qui comporte principalement les étapes suivantes : l'analyse de la demande, la connaissance du fonctionnement de l'entreprise, l'analyse des processus techniques et des tâches liées à la situation à prendre en compte, l'élaboration d'un pré-diagnostic, l'analyse de l'activité, la formulation et la mise en circulation d'un diagnostic, la formulation de recommandations, la construction de solutions et, enfin, l'évaluation de la nouvelle situation. Selon Daniellou (1996), l'analyse de l'activité est :

« l'analyse des comportements ou des conduites, des processus cognitifs et des interactions mises en marche par un travailleur ou une travailleuse au moment des observations. »

L'analyse du travail, pour sa part, est :

« une intervention plus globale, où l'analyse de l'activité s'insère dans celle des facteurs économiques, techniques et sociaux auxquels les travailleurs doivent faire face et dans celle des marques du fonctionnement de l'entreprise chez la population touchée et dans l'efficacité économique. »

L'analyse de l'activité est un outil de connaissance du comportement humain, qui ne vient pas de l'ergonomie. L'analyse du travail est au centre de l'action de l'ergonome.

Il existe des exigences pour l'ergonome. L'analyse de l'activité et l'analyse du travail produisent des connaissances. L'analyse ergonomique de l'activité comprend la formulation d'un pré-diagnostic (la connaissance d'un modèle), la construction d'un plan d'observations

et la maîtrise d'observations systématiques (la mise à l'épreuve du modèle). Les exigences de validation sont en conséquence fortes : le modèle doit être non seulement congruent envers les faits mais aussi opérant (Wisner, 1992), et doit traduire l'ambition d'agir pour une transformation de la situation de travail.

L'analyse de la demande et l'analyse de la situation globale sont également des analyses de représentations. Nous reviendrons sur l'importance de l'analyse de la demande en ergonomie au chapitre 8. C'est la différence entre ce que l'ergonome perçoit de ces représentations et ce qu'il observe, ce qui va le conduire à formuler ses hypothèses. Les modalités que l'ergonome utilisera pour mettre les résultats en circulation sociale dans l'entreprise seront constitutives de son pouvoir de transformation. Le dispositif de validation des connaissances produites par l'analyse du travail est, par conséquent, double. D'une part, il y a la construction technique de l'intervention. D'autre part, il y a la construction sociale de l'intervention.

Il semble par conséquent important de détailler en quoi consiste chacune des étapes d'une recherche en ergonomie, même si nous nous éloignons quelque peu de notre recherche. Afin de mieux déterminer les modalités possibles de travail conjoint entre ergonomes et psychodynamiciens du travail. Pour la présentation des étapes, nous tiendrons compte aussi bien de la proposition du célèbre *Comprendre le travail pour le transformer* (Guerin et al., op. cit) que des notes de Francis Six (2005) sur l'analyse ergonomique du travail, et des œuvres de Jacques Leplat (1993, 1997, 2000).

La première étape est l'analyse de la demande. La demande est l'expression d'un certain nombre d'objectifs, partagés ou non par l'ensemble des acteurs. Il peut y avoir plusieurs origines de la demande. Elle peut provenir des directeurs de l'entreprise, d'un service en particulier de l'entreprise, par exemple le service technique, les ressources humaines, ou encore le département de qualité, sécurité et hygiène. Elle peut venir directement des travailleurs, des organisations syndicales, voire d'un ensemble d'organisations syndicales. Enfin, elle peut aussi provenir d'institutions publiques ou d'organisations professionnelles. Chacune de ces options changera radicalement la recherche.

Il s'avère important alors d'instruire la demande, de chercher davantage d'information nous permettant d'aller au-delà de la première demande que nous recevons. Il compte alors de tenir des entrevues avec différents acteurs de l'organisation afin d'obtenir plus d'information au-delà de celle que nous avons reçue initialement. Cette étape est importante pour plusieurs raisons. Il est urgent de prendre en compte l'ensemble des éléments implicites, de hiérarchiser les problèmes, de les articuler entre eux, de mettre en évidence d'autres problèmes, de présenter et situer l'ergonomie.

Or, comment faisons-nous pour instruire la demande ? Il faut chercher les informations pertinentes, consulter la direction de l'entreprise et les représentants des travailleurs, les services de l'entreprise et les professionnels, visiter l'entreprise et s'informer sur la situation affectée par la demande. L'analyse de la demande fait partie intégrante de l'analyse du travail. Nous cherchons à identifier ce qui est en jeu, les objectifs visés compatibles avec l'ergonomie, ainsi qu'à différencier celui qui fait la demande de ceux qui se trouvent à l'origine de la demande. Il convient de comprendre qu'une demande est le point d'arrivée d'une histoire préalable. Voilà pourquoi il est intéressant de connaître l'histoire en question. Il est nécessaire d'avoir une bonne connaissance du contexte et de l'entreprise.

Le moment est alors venu de reformuler la demande en fonction du point de vue de l'activité. Suite à ces réunions, chaque acteur doit reconnaître son point de vue dans la nouvelle formulation de la demande. Cette phase permettra de mesurer l'intervention et de poser la proposition d'intervention. Il est important qu'à ce stade, l'ensemble des acteurs impliqués puisse s'opposer ou donner son accord à la réalisation de l'intervention. Un contrat écrit stipulant les délais prévus pour chaque étape peut être alors soumis.

Les personnes à l'origine de la demande doivent être informées des conditions de succès de l'intervention afin d'être en mesure de les assurer, dès le début. Compter sur un délai suffisant pour mener à bien la tâche et avoir accès aux situations de travail (dans certains cas, cela peut être très compliqué, ou nécessité d'être approuvé ou encore être très coûteux) sont deux conditions primordiales. Il est également nécessaire de compter sur leur accord afin que les règles de l'intervention soient respectées, notamment l'anonymat des travailleurs et la neutralité en cas de conflit social. Nous devons également être certains de pouvoir réaliser des entretiens avec l'ensemble des travailleurs impliqués et d'avoir accès aux documents et aux informations sur les processus techniques et les résultats de la production. Les moyens mis à



notre disposition, la remise de documents intermédiaires et les modalités de diffusion des résultats à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise doivent aussi être définis à ce moment précis.

S'il est accordé de poursuivre la démarche, il faut créer des structures pour piloter l'intervention. En général, deux équipes ou structures sont constituées qui occuperont des fonctions différentes. La première assurera l'analyse (un groupe de travail) et la seconde le suivi et la réglementation de l'intervention (un comité de pilotage).

Une bonne connaissance du fonctionnement de l'organisation où a lieu l'intervention se montre incontournable dans toute intervention en ergonomie, de façon à tenir compte des spécificités de cette organisation en particulier. Il est nécessaire de réaliser une approche globale permettant d'identifier les déterminants susceptibles de jouer un rôle sur les conditions de réalisation des tâches et de l'activité des travailleurs.

Au moment d'entamer l'analyse des processus techniques et des tâches, il faut choisir les situations à analyser. Dès les premiers contacts avec les travailleurs et dans l'espoir de pouvoir compter sur leur accord, nous leur présenterons les objectifs de l'intervention, nous leur fournirons de l'information et nous nous engagerons à revenir avec des résultats et notre rapport validé. Dans un premier temps, nous ferons l'analyse de la tâche prescrite souhaitée, ainsi qu'une description de l'unité de travail et de son fonctionnement. Puis nous réaliserons des observations globales de l'activité et de la tâche réelle en considérant notamment les dysfonctions.

L'observation globale permet d'enregistrer des faits précis pour poser des hypothèses interprétatives. L'observation nous dit qui est le travailleur, quels sont les outils, les machines, les matériaux utilisés, les espaces de travail et de circulation, les caractéristiques de l'organisation du travail, les espaces physiques (bruit, éclairage, vibrations, poussières...) ; elle nous informe sur ce que le travailleur fait (il manipule, il se déplace, il prend une mesure, il regarde...), sur ses communications verbales ou gestuelles, les collaborations, les coopérations spontanées et/ou provoquées, les variations de son activité dans le temps (liées aux variations des produits, les urgences, les interruptions...), les signes visibles de dysfonctionnement (par exemple : mises à zéro, arrêts, arrêts dans la production...), les

récupérations des dysfonctions (sortie d'un produit de la chaîne, contrôle et rectification, par exemple).

À part les observations de l'activité, il est habituel d'interroger le travailleur sur sa situation de travail. Tout n'est pas visible et observable dans l'activité. L'entretien permet d'obtenir de l'information sur le vécu des travailleurs depuis différents points de vue. Avant d'entamer les observations, il convient d'investiguer sur le travail prescrit, souhaité, sur les buts recherchés, sur la planification générale de l'activité, les incidents connus, les plus fréquents. Pendant l'observation, il est utile, dans la mesure du possible, de demander au travailleur des explications sur la raison pour laquelle il réalise telle ou telle action. Plus tard, à l'issue du cycle de travail, il n'est pas négligeable de lui demander de l'aide afin de préciser et/ou compléter, confirmer, conclure les hypothèses que nous avons pu construire lors de l'observation et en valider des éléments d'un diagnostic.

Pendant l'observation il est important de considérer le niveau de bruit, l'éclairage, la température, la présence d'éléments susceptibles de produire des substances toxiques ou radioactives, l'atmosphère, et les vibrations.

À l'issue de cette première étape, nous arrivons au pré-diagnostic, lequel consiste en un énoncé provisoire des relations entre certaines conditions dans l'exécution du travail, les caractéristiques de l'activité et les résultats de celle-ci. Cette hypothèse fournit une explication possible des problèmes présentés, énumère les éléments dont il faut tenir compte dans les transformations et justifie les recherches qui seront développées. Elle est élaborée à partir de faits qui ont été constatés tout au long de la recherche sur le fonctionnement de l'entreprise, l'analyse des tâches, les premières observations de l'activité et les connaissances dont on dispose sur l'homme au travail.

C'est à partir de ce pré-diagnostic que se structure l'analyse de l'activité. Cette étape, centrale dans toute intervention en ergonomie, permet de comprendre comment fait le travailleur pour atteindre les objectifs fixés en tenant compte des limites de la situation. Ce pré-diagnostic souligne les éléments critiques de la situation et identifie les déterminants de l'activité, ses variabilités, ses interactions. À travers l'analyse de l'activité nous pouvons comprendre les conséquences de l'activité sur la production et sur la santé et mettre en évidence les compétences des travailleurs (gestion / traitement des situations inhabituelles).

Par l'analyse de l'activité, nous tentons de démontrer l'hypothèse, la comprendre ou la réfuter. L'analyse de l'activité présente deux objectifs : des investigations ouvertes (qualitatives) ainsi que des quantifications et des démonstrations (quantitatives). Tenir compte de la dimension temporelle résulte alors inévitable.

Il ne s'agit plus d'une observation globale de l'activité, mais d'une observation systématique de certains éléments. L'observation systématique cherche à vérifier une hypothèse, à approfondir un aspect particulier de la situation de travail. On parle des observables ou des comportements du travailleur et des indicateurs des aspects de son activité. Une attention toute particulière doit être accordée aux postures, aux déplacements, aux actions, aux gestes, aux directions du regard, aux communications, aux incidents, et, ou à la récupération des incidents.

Avec les nouvelles données, on arrive à un diagnostic. Ce diagnostic propose une formulation des relations entre les conditions d'exercice de l'activité, devant expliquer mieux que les représentations précédentes, les difficultés retrouvées dans la situation et qui ont été l'objet de la demande d'intervention. Le diagnostic est une création nouvelle qui sert de base à la construction de solutions. C'est à partir de celui-ci que seront élaborées des pistes de transformation. Il convient que l'ergonome puisse accompagner le processus de transformation, un processus de construction de solutions avec les acteurs impliqués : les travailleurs de la production, mais aussi de l'entretien. L'ergonome peut faciliter des simulations à travers de maquettes, prototypes ou l'élaboration d'un scénario d'actions.

Nous reviendrons sur la méthodologie d'intervention en ergonomie au chapitre 4 où nous présenterons des données obtenues à partir de l'analyse globale de l'activité. Plus loin, au chapitre 8, nous proposerons une réflexion autour de la possibilité de travail conjoint avec la PDT.

Nous présenterons dorénavant une approche qui a considérablement gagné du terrain dans le monde entier: l'évaluation des risques psychosociaux.

### **c. Le regard des risques psychosociaux (RPS)**

La notion de risques psychosociaux vient du domaine de la prévention de risques en milieu de travail. Les facteurs psychosociaux sont ceux qui apparaissent comme un risque pour la santé; ils trouvent leur origine dans l'organisation même du travail. Ils entraînent des réponses physiologiques, cognitives et émotionnelles, de la conduite. Ces réponses sont souvent appelées « stress » et peuvent être messagères de signes pathologiques, à différents degrés d'intensité, de fréquence et de durée.

Moreno Gimenez et Baez Leon expliquent (2001) :

« L'un des premiers documents officiels et internationaux à aborder le thème des facteurs psychosociaux au travail est « Los factores Psicosociales en el Trabajo : Reconocimiento y Control » (« Les facteurs psychosociaux en milieu de travail : reconnaissance et contrôle ») publié par l'Organisation internationale du travail en 1984. On y constate que la problématique est nettement antérieure et qu'elle date d'au moins 1974. A cette date, l'Assemblée mondiale de la santé a lancé un appel à documents dans le but d'authentifier l'importance et les effets des facteurs psychosociaux au travail sur la santé du travailleur. »

Dans le document initialement publié en 1984, on reconnaît la complexité du sujet :

« Les facteurs psychosociaux dans le travail sont complexes et difficiles à appréhender car ils représentent l'ensemble des perceptions et des expériences du travailleur. » (OIT, 1986, p.3). Les définir demande de les considérer dans toute leur complexité, d'embrasser leur problématique globale. Nous proposerons la définition suivante: « Les facteurs psychosociaux dans le travail se retrouvent à la fois dans les interactions entre le travail et son environnement, la satisfaction dans le travail et les conditions d'organisation, mais aussi dans les capacités du travailleur, dans ses besoins, sa culture et sa situation personnelle hors du travail. Le tout se mesurant au moyen de perceptions et d'expériences pouvant affecter la santé, le rendement et la satisfaction dans le travail ». (OIT, 1986, p. 3)

Suite à la vague de suicides (Askenazi et al., 2011) et à partir d'une demande du Ministère du travail, le collège d'expertise constitué en France de plusieurs universitaires référents dans cette thématique, a proposé de définir les risques psychosociaux comme étant :

« Risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. »

Tout au long du rapport, un ensemble de référents en la matière ont proposé une série de mesures visant à évaluer l'évolution des RPS en France, moyennant un inventaire répertoriant des différentes conséquences sur la santé physique et mentale et les différentes disciplines consacrées à leur étude.

L'approche du monde du travail à partir du modèle des « facteurs psychosociaux de risque » ou des « risques psychosociaux » s'est largement étendue dans le monde entier et, a reçu plusieurs critiques ces dernières années. La méthodologie de cette approche passe principalement par l'administration de questionnaires quantitatifs. On accuse souvent cette méthode de trop simplifier l'objet d'étude alors que le phénomène qu'on cherche à comprendre est bien plus complexe.

Comme nous le disions en introduction, nous vivons dans un contexte où le rythme de travail s'accélère (Bué et col., 2007), et les organisations subissent des transformations profondes, augmentant le contrôle des uns sur les autres. Nous sommes face à la nécessité de développer des « compétences » nous permettant d'augmenter notre possibilité « d'être engageables » dans un contexte où le partage des savoirs est de plus en plus difficile (Boltanski & Chiapello, 1995). Ce contexte mène maintes organisations à une situation de crise ; d'où le succès de l'approche de RPS dans une perspective de « mesure » de la souffrance au travail. Cette approche n'exige pas de comprendre l'impact sur la santé mentale des différentes restrictions du travailler. Il s'agit d'analyser les réponses que donnent les travailleurs dans les questionnaires sur chacune des catégories.

L'évaluation des RPS se fait en analysant différentes catégories ou dimensions. Différents modèles de questionnaires permettent d'évaluer ces risques. Les développements théoriques de l'approche des RPS n'est pas restreint. Cependant, la pratique, peu à peu a été limitée à l'administration des questionnaires quantitatifs et à signaler les écarts entre ce qui est souhaitable et ce que les travailleurs perçoivent actuellement de la situation qu'ils vivent quotidiennement au travail.

Nous introduirons, dès lors, les approches quantitatives nous permettant de réfléchir, à partir d'une perspective « mesurable » par le biais de questionnaires quantitatifs, sur les risques et les conséquences qui pourraient découler justement de l'exposition à ces risques. L'idée de pouvoir mesurer les risques psychosociaux, ou la souffrance au travail, a suscité,

nous l'avons dit, de nombreuses critiques. Pour différentes raisons et pour plusieurs spécialistes ces questionnaires ne sont pas à même de mesurer le travail (Dejours, 2003, Clot, 2010).

Mais de quoi parlons-nous exactement lorsque nous évoquons la question des risques sociaux ? Quelle est la portée de ce concept qui s'est installé dans des contextes très divers au cours des dernières années ?

Lorsque nous parlons de risques du travail, cette notion renferme l'idée qu'il existe différents types de causes et différentes conséquences possibles devant un accident du travail ou l'apparition d'une maladie professionnelle.

Par nature, ces risques sont liés à la perception que le travailleur a de son activité. Les facteurs de risques physiques, chimiques ou biologiques frappent le corps du travailleur, indépendamment de sa perception subjective. Par ailleurs, les RPS n'ont un effet que s'ils nuisent à son état psychique et à sa santé mentale, pouvant même influencer sur sa santé physique. Par conséquent, les enquêtes quantitatives développées en vue d'évaluer les RPS ne chercheront pas à réduire au maximum la subjectivité du travailleur dans ses réponses, mais au contraire, à recueillir le plus fidèlement possible la perception que le travailleur a de son travail (Bué et al., 2008).

Ainsi, nous répertorions d'une part des causes physiques et biologiques (p.ex. résidus pathologiques), chimiques (p.ex. benzène), physiques (p.ex. température) ou biomécaniques (p.ex. transport manuel de charges), et d'autre part, des causes non physiques telles que l'intensification du rythme du travail (p.ex. raccourcissements des cycles), les horaires irréguliers (tel le cas, par exemple, des grandes surfaces et des supermarchés), les agressions (par exemple, des usagers et des clients dans le secteur des services) ou les importantes exigences cognitives des tâches (superposition de tâches, augmentation des tâches de contrôle, par exemple).

Il existe à la fois des conséquences physiques, telles que les maladies classiques professionnelles, les TMS, ou d'autres maladies associées au travail ou aux accidents, et des conséquences non physiques telles que la dépression, l'isolement, les troubles du sommeil, ou des pathologies infra cliniques difficilement classables dans la liste des maladies

professionnelles (Amable, 2013).

Les causes non physiques sont appelées psychosociales de par leur nature sociale (par exemple, l'autonomie, le rythme de travail, le manque de soutien), et parce qu'elles se manifestent par des processus psychologiques. Les conséquences non physiques sont aussi appelées psychosociales de par leur trouble psychologique ou d'insertion sociale. (Baudelot & Gollac, [2003] 2011).

Il existe cependant une fausse dichotomie puisque le modèle causal n'est pas direct ; c'est-à-dire, il ne s'agit pas seulement d'une cause qui produit un effet sur la santé. De plus, les causes physiques ne comportent nécessairement pas que des conséquences physiques (les dépeceurs aux abattoirs se stressent, eux aussi), et les causes non physiques ne prédisent pas que des conséquences non physiques (les secrétaires souffrent de troubles musculo-squelettiques). Souvent, les demandes d'évaluation de risques psychosociaux trouvent leur origine dans une augmentation de maladies physiques, tels que les troubles musculo-squelettiques ou TMS.

La mesure quantitative de ce type de risques a suscité un grand nombre de débats parmi les chercheurs lors de la dernière décennie. Il y a lieu de se demander : qu'est-ce que les approches quantitatives proposent de mesurer et quelle est la validité des données recueillies ? Qu'est-ce que cela permet de mesurer ? Que veut-on mesurer ? Dans quel but ? Voici des questions d'ordre épistémologique mais aussi politique. Est-il possible de mesurer la souffrance ?

De la même façon que la notion de TMS s'est progressivement installée au cours de la décennie de 1980 (Hatzfeld, 2011), depuis la vague de suicides chez France Télécom, la notion de RPS a cessé d'être une nouveauté dans le vocabulaire du monde du travail pour s'institutionnaliser comme un problème public (Ughetto, 2011). Étonnamment, la notion de TMS aussi bien que celle de RPS semblent retreindre les études du travail à l'analyse d'un phénomène mesurable. En Argentine, une grande partie des débats actuels autour du travail des ergonomes, sur lesquels nous reviendrons au chapitre 8, découle du fait que de nouvelles législations cherchent à réduire leur marge d'action à la mesure quantitative des TMS. De façon similaire, il paraît que l'idée de RPS cherche à réduire peu à peu l'analyse de la souffrance au travail, à l'administration de questionnaires qui ne diffèrent pas beaucoup de

ceux évalués par les TMS.

Avant de montrer ce que sont les RPS, il nous a paru important de signaler qu'il existe, de nos jours, une préoccupation partagée pour prendre la distance nécessaire afin d'éviter l'utilisation totalisante de la notion de « RPS ». On cherche à considérer les RPS comme un indicateur synthétique, sans nier la légitimité des débats sociaux autour de cette question ni l'intérêt porté sur des travaux scientifiques qui s'occupent des RPS, et notamment les démonstrations épidémiologiques qui ont permis d'établir la portée des dommages (Volkoff, 2013).

Parmi les principaux antécédents théoriques à la question des risques psychosociaux, on retrouve les concepts de surcharge mentale et de surcharge psychique dans le travail. Il s'agit de concepts ayant, à priori, un caractère négatif et qui cherchent à opposer la surcharge mentale de travail à la surcharge physique. Penser ce concept sans aucun égard aux caractéristiques, toujours particulières, des personnes, a été l'une des difficultés capitales pour insérer les risques sociaux dans une catégorie utile permettant de réfléchir sur la transformation du travail.

L'un des principaux avantages qu'ont eu en Europe la vulgarisation et la visualisation desdits RPS a été la création de nouvelles réglementations permettant aux représentants des travailleurs et de l'état qui s'occupent des questions ayant trait à la santé des travailleurs, d'évoquer plus facilement les différentes maladies professionnelles d'origine mentale dont le traitement n'étaient pas toujours évident. Prenons l'une de ces réglementations comme exemple. Valéry & Leduc (2014) expliquent :

« La directive-cadre européenne 89/391/CEE (12 juin 1989), transposée en droit français par la loi du 31 décembre 1991, définit en particulier l'obligation pour l'employeur de prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs (art. L. 4121-1 et suivants du Code du travail). Cette loi forme une base fondamentale qui engage l'employeur en matière d'évaluation et de prévention de tous les risques, dont les RPS. Elle renforce et étend également les compétences du CHSCT (Comité d'hygiène sécurité et conditions de travail) : en lui donnant la possibilité de faire appel à un expert, autour du principe d'évaluation des risques. »



C'est ainsi qu'à partir de l'expansion de l'utilisation de la notion de risques psychosociaux par le biais de nouvelles normes et lois, maintes organisations se sont vues obligées à ouvrir leurs portes pour que les spécialistes dans les questions de la santé au travail puissent entamer différentes recherches avec les travailleurs visant à discuter à propos des aspects qu'ils considèrent menaçants pour leur santé mentale.

Or, quelles sont les origines théoriques et épistémologiques de ce que l'on appelle aujourd'hui les risques psychosociaux ? Nous chercherons ici à approfondir quelques pistes pour penser de quoi nous parlons lorsque nous parlons des RPS. Commençons par les deux modèles qui inspirent sans doute le plus les différents questionnaires d'évaluation de risques psychosociaux : Ceux développés par Karasek et Siegrist.

### **c.1. Les modèles interaccionistes de Karasek et Siegrist**

Le modèle le plus connu pour l'évaluation du stress du travail est peut-être celui qui a été développé par le sociologue étatsunien Robert Karasek en 1979. Ce modèle, appelé aussi modèle demande - contrôle - soutien social (Karasek, 1979), et le questionnaire quantitatif développé à partir du modèle théorique, cherchent à évaluer, d'une part, l'intensité de la demande psychologique qu'implique le poste de travail et d'autre part, la marge de manœuvre ou de contrôle que le travailleur possède sur son travail et enfin, le soutien social sur lequel il compte pour l'accomplir (Karasek et al, 1998).

Comme l'explique Sofía Vega Martinez dans le guide de bonnes pratiques du Ministère du travail et des affaires sociales d'Espagne (2001) :

« Robert Karasek a signalé que les effets du travail, aussi bien sur la santé que sur le comportement, paraissaient être le résultat de la combinaison des demandes psychologiques du travail et des caractéristiques structurales du travail liées à la possibilité de prendre des décisions et d'utiliser les propres compétences. Ceci l'a poussé à proposer un modèle bidimensionnel intégrant ces deux types de conclusions et pouvant être utilisé pour un large type d'effets psychosociaux dans l'environnement de travail. En fait, le modèle s'est construit à partir des apports antérieurs et contemporains de diverses disciplines. Dans le domaine de la sociologie on avait mené des recherches sur les exigences psychologiques et sociales pouvant entraîner des maladies et qui supposaient, par exemple, l'existence d'événements vitaux liés aux facteurs de stress. Pour sa part, dans ses théories sur la satisfaction et la

motivation au travail, la psychologie des organisations évoquait le contrôle, l'autonomie et l'utilisation des compétences ; or, elle ne le faisait pas depuis la perspective de la santé mais depuis celle de la productivité. Par ailleurs, l'épidémiologie commençait à ressentir le besoin d'élargir le modèle selon lequel on traitait les risques de maladie cardiovasculaire (AVC) associés au travail, puisque certaines recherches montraient un rapport négatif entre la classe sociale et l'AVC. »

Dans les années 70, différentes recherches ont prouvé que le travail produisait des effets sur la santé (dépression, incapacité apprise à se défendre, symptômes de tension psychologique) et sur le comportement (attitude active au travail, comportement pendant le temps libre, expérience active). Ces deux types d'effets sont liés, bien que de manière différente, à deux dimensions : d'une part, les fortes demandes psychologiques (changements, défis psychologiques), et d'autre part, la capacité de contrôle (travail monotone, capacité à exercer les compétences, hauts niveaux d'autonomie, utilisation des compétences). Par ailleurs, en épidémiologie, des recherches ont déjà été menées sur la fonction de modification du rapport entre *stress* et maladie produite par une troisième variable : le soutien social. On avait aussi étudié les relations sociales au lieu de travail. Cette troisième dimension a été incorporée au modèle, ce qui a donné la version élargie comme le montre la figure 2.

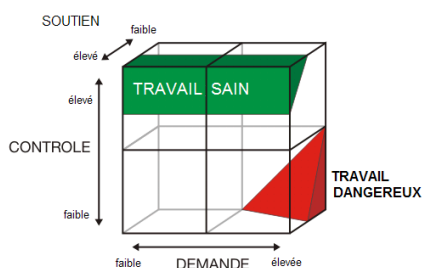


Figure 2. Modèle demande-contrôle-soutien social, Karasek et Johnson (1986).

Nous nous attarderons ici sur les trois aspects du modèle de Karasek & Johnson (1986) fondé sur les demandes psychologiques, contrôle et soutien sociale.

Selon Sofia Vega Martinez (2001) :

« Ce sont les exigences psychologiques que le travail exerce sur les personnes. Elles réfèrent essentiellement à la réalisation des tâches ; à la quantité ou volume de travail, à la pression sur le temps disponible, niveau d'attention, aux interruptions imprévues ; elles ne sont donc pas circonscrites au travail intellectuel, mais à tout type de tâche. »

Quant au contrôle :

« Il s'agit de la dimension essentielle du modèle, puisque le contrôle est une ressource pour modérer les demandes du travail. Le stress ne dépend pas tellement du fait d'être très exigé mais de manquer de la capacité de contrôle pour résoudre ces demandes excessives. Le contrôle fait référence à la manière dont on travaille. Il a deux composantes : l'autonomie et le développement de compétences. La première implique la capacité immédiate de prendre des décisions dans l'organisation de son travail, de contrôler ses propres activités. La deuxième repose sur le degré selon lequel le travail permet à la personne de développer ses propres compétences : apprentissage, créativité, travail varié. Selon Karasek, il s'agit des opportunités ou des ressources que l'organisation fournit à la personne pour modérer ou pour prendre des décisions à l'égard des demandes, dans la planification et l'accomplissement du travail. »

En dernier lieu, le soutien social permettrait d'augmenter l'aptitude à faire face à une situation de stress constant. Il en résulte un modérateur ou amortisseur de l'effet du stress sur la santé. Selon le guide de bonnes pratiques du Ministère du travail et des affaires sociales d'Espagne (2001):

« Le soutien social fait référence au climat social dans le lieu de travail en ce qui concerne aussi bien les collègues que les supérieurs. Il a deux composantes : le rapport émotionnel au travail et le support instrumental. Tant le soutien social que le contrôle sont des facteurs qui habituellement se voient très influencés par les changements dans l'organisation du travail et, de fait, les interventions de prévention qui modifient à l'origine les risques psychosociaux touchent en général les deux dimensions. »

Quant au modèle de Siegrist, il évalue le stress du travail en s'appuyant sur l'équilibre entre les efforts consentis (restrictions de temps, interruptions, heures supplémentaires, responsabilités, augmentation de la demande, investissement personnel) et les récompenses (rémunération, estime, stabilité dans l'emploi, perspectives de promotion). Le déséquilibre entre des efforts consentis élevés et des récompenses faibles peut être nuisible à la santé. Les personnes surinvesties dans leur travail sont plus vulnérables face à ce type de déséquilibre (Siegrist et al. 2004, 2008).

Les modèles de Karasek et de Siegrist constituent les principaux antécédents à partir desquels s'est développée l'évaluation des risques psychosociaux. Cette limite n'est d'ailleurs pas claire pour tout le monde. Alors que certains considèrent les questionnaires de de Karasek

et Siegrist comme questionnaires d'évaluation de RPS, d'autres les envisagent comme de la psychologie transactionnelle.

Par la suite, nous examinerons en profondeur cette approche qui reprend une grande partie des propositions de la psychologie cognitive en associant les facteurs de stress psychologiques à d'autres types de risques comme les risques physiques, chimiques ou biologiques.

## **c.2. Mesurer les risques psychosociaux.**

Les différents barèmes qui évaluent les RPS, tel que le *Copenhagen Psychosocial Questionnaire*, CoPsoQ (Bjorner & Rugulies, 2010), sont conçus afin d'obtenir rapidement une donnée et faciliter des processus de négociation entre les différents acteurs. Le CoPsoQ est un instrument international pour la recherche, l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux ayant son origine au Danemark. Sa première version a été réalisée par un groupe de chercheurs du *National Research Centre for the Working Environment* en l'an 2000. Souvent, la possibilité d'avoir une donnée quantitative peut faire en sorte que les employeurs tiennent compte de l'importance du problème, et ce, du moment que nous sommes face à la même logique de mesurer pour donner de la visibilité. Les barèmes comme le CoPsoQ doivent être, par la suite, évalués et adaptés à chaque population.

De nos jours la plupart des chercheurs en Argentine se servent de différentes modalités d'évaluation des risques psychosociaux, soit par le biais de questionnaires ou barèmes développés *ad hoc*, soit par des méthodologies standardisées comme celle de Karasek, Siegrist, le CoPsoQ, qu'elle aient été validées pour notre population ou pas.

La plupart des questionnaires sur les risques psychosociaux se nourrissent de deux cadres théoriques décisifs : celui de Karasek et celui de Siegrist, expliqués précédemment. Les différents risques psychosociaux sont tenus pour des facteurs de stress ou « *stressors* ». Dans les modèles qui déterminent le questionnaire, apparaît nettement la conception de diathèse–stress du modèle de la psychologie cognitive. Des sujets avec différents degrés de vulnérabilité face aux facteurs de stress ou « *stressors* » activeraient le développement d'une symptomatologie psychopathologique. Dans ces modèles prédomine le paradigme de

l'homéostasie où le caractère collectif est évidemment minimisé. Les différents questionnaires qui évaluent les RPS ne nous permettent pas d'évaluer la dimension collective du travail.

L'un des principaux avantages des questionnaires est peut-être qu'ils nous permettent de réaliser un diagnostic extensif et même de compter éventuellement sur des métriques au niveau national. Ceci nous permettrait également, d'ici quelques années, de comparer, par exemple, l'évolution historique de ces variables. Il est question d'un outil relativement facile à appliquer qui permet d'avoir des données et des connaissances sur ces facteurs nuisibles à la santé. Les différents acteurs pourraient ainsi s'en servir facilement. L'une des contraintes de tout barème standardisé est la difficulté à apprendre ce que comprend de chaque question celui qui reçoit le questionnaire, en fonction de son niveau de formation.

Une autre contrainte de tout instrument quantitatif est qu'il devienne un outil sans histoire, sans données qualitatives, sans contexte. Un autre risque vient du fait que les données soient lues dans l'intention d'individualiser des sujets en souffrance. Il s'avère essentiel alors de réfléchir sur la manière dont on présente les données afin que cela produise une certaine transformation des conditions de travail et que cela ne devienne pas un nouvel outil d'évaluation individuelle. L'instrument, lui-même, peut être utilisé pour une identification individuelle. Les praticiens en PDT et ceux qui travaillent dans le domaine de la santé au travail, (et nous sommes parmi eux) savent bien que l'évolution dans ce domaine ces quinze dernières années vise à mesurer et à évaluer constamment le travailleur dans le but de le rendre responsable de ses propres accidents, erreurs, voire, suicides.

La discussion par rapport à la validité de la méthodologie est capitale pour réfléchir sur la possibilité de générer une négociation sur les thèmes liés à la santé mentale, toujours intangibles, des travailleurs. Plusieurs argumentent que la souffrance ne peut pas être mesurée, car les mécanismes permettant de soutenir un état de santé pour tenir bon en milieu de travail, sont invisibles. On postule également, particulièrement depuis la perspective de la psychodynamique du travail que nous aborderons ci-après, que nos propres stratégies de défense nous mènent, entre autres, à nier plusieurs contraintes nuisibles à la santé. Pour tenir bon, le travailleur doit ignorer quelques uns des aspects du travail qui lui font mal, car s'il en tenait compte, il ne pourrait plus travailler. Plusieurs aspects de la symptomatologie psychopathologique n'apparaissent donc pas. Cela ne signifie pas que le travail n'ait pas d'impact sur la santé du travailleur.

### **c.3. Quels sont les principaux risques psychosociaux?**

Les barèmes qui évaluent les RPS chercheront à grouper en catégories les symptômes ou les restrictions dans le travail. Ils définiront des variables pour chacune de ces catégories. Il existe de différents modèles.

Par exemple, Serge Volkoff (2013) présente fréquemment les RPS liés à ces 6 axes : intensité du travail et temps de travail, exigences émotionnelles, autonomie insuffisante, mauvaise qualité des rapports sociaux au travail, conflits de valeurs, insécurité de la situation de travail.

- L'intensité du travail et temps de travail englobe les notions de « demande psychologique » (opérationnalisée par le modèle de Karasek) et « d'effort » (opérationnalisée par le modèle de Siegrist).

- Les exigences émotionnelles font référence à la nécessité de maîtriser et façonner ses propres émotions, afin notamment de maîtriser et façonner celles ressenties par les personnes avec qui on interagit durant le travail.

- Lorsque l'on parle de manque d'autonomie, on veut parler de la possibilité d'être acteur dans son travail, dans sa participation à la production de richesses et dans la conduite de sa vie professionnelle.

- La mauvaise qualité des rapports sociaux au travail fait référence à la relations avec les collègues, avec l'organisation et la hiérarchie. Cette dimension fait aussi référence aux pathologies des rapports sociaux, tels que la discrimination, la violence interne, le harcèlement.

- Les conflits de valeurs sont liés à devoir agir en opposition avec ses valeurs professionnelles, sociales ou personnelles.

- En dernier lieu, l'insécurité de la situation de travail prend en considération l'insécurité socio-économique, les conditions de travail non soutenables ou le risque de changement non maîtrisé de la tâche et des conditions de travail.

Nous prendrons tout de suite comme exemple le barème CoPsoQ qui est le questionnaire de RPS dont nous nous sommes servis dans le travail de terrain de cette thèse. Nous l'avons choisi parce que c'est le questionnaire le plus utilisé en Argentine. Sa traduction en espagnol a été faite il y a plusieurs années et elle est disponible gratuitement sur Internet. Le site a aussi un logiciel qui facilite le traitement des données.

Les RPS sont des caractéristiques nuisibles de l'organisation du travail que nous pouvons identifier, en el CoPsoQ, par le biais de cinq dimensions (Dupret et al., 2012). Ces dimensions ne sont pas considérablement différentes à celles proposées par Volkoff mais à la fois, elles ne sont pas non plus nécessairement exactement les mêmes. Elles sont :

- L'excès d'exigences psychologiques : lorsqu'il faut travailler de manière rapide ou irrégulière, lorsque le travail nous exige de cacher nos sentiments, de taire notre avis, de prendre des décisions difficiles rapidement ;

- Manque d'influence et de développement : lorsque l'on n'a pas de marge d'autonomie dans la façon de mener à bien les tâches, lorsque le travail ne donne pas de possibilités pour y appliquer les compétences et les connaissances ou lorsqu'il manque de sens pour nous, lorsque l'on ne peut pas adapter l'horaire aux besoins de la famille, ou que l'on ne peut pas décider à quel moment on fait une pause ;

- Manque de soutien et de qualité de *leadership* : lorsqu'il faut travailler isolé, sans le soutien des supérieurs ou des collègues pour mener à bien le travail, lorsque les tâches sont mal définies ou qu'il manque de l'information correcte au bon moment ;

- De maigres compensations : lorsqu'il y a manque de respect, que l'on suscite l'insécurité contractuelle, qu'il y a lieu à des changements de poste ou de service malgré notre volonté, que l'on est exposé à un traitement injuste, que l'on ne reconnaît pas le travail, que le salaire est très bas, etc.

- Double présence : le travail domestique et familial suppose des exigences quotidiennes qui doivent être assumées en simultanéité avec celles du travail rémunéré. L'organisation du travail au sein de l'entreprise peut empêcher de comptabiliser les deux travaux, même s'il existe des outils et des règles servant à concilier la vie en milieu de travail et au sein de la famille. Les femmes continuent de faire le travail domestique et familial et d'assumer cette responsabilité, de sorte que la double présence est davantage fréquente chez les femmes.

Nous reviendrons maintenant sur les différents antécédents à l'évaluation quantitative et les différentes sources théoriques sur lesquelles sont fondés les questionnaires RPS. La physiologie et la psychologie comportementale ont proposé un terme qui a été largement utilisé partout dans le monde, la notion de stress. La psychologie cognitive comportementale est l'un des antécédents importants pour comprendre l'approche de l'étude du travail à travers les RPS. Aussi, nous attarderons nous maintenant sur quelques concepts proposés par cette discipline, en particulier la notion de stress et plusieurs optiques sur le développement des signes cliniques de troubles de stress post-traumatique. Puis, nous allons insister sur la notion de perfectionnisme, un concept étudié depuis plusieurs années par l'équipe dont nous faisons partie à l'université de Buenos Aires et que nous reprendrons dans notre travail de terrain.

#### **c.4. Le *stress***

Pour le modèle cognitif comportementale, la vulnérabilité spécifique de tout sujet, liée à son histoire personnelle de développement, générerait une prédisposition à développer une symptomatologie déterminée, voire un cadre psychopathologique spécifique face à l'exposition à un certain type de facteur de stress (Keegan, 1997, 2008). Par exemple, le modèle de diathèse - stress propose qu'il existe une prédisposition préalable qui se déclencherait face à l'exposition à un certain type de situations dites facteurs de *stress* ou « *stressors* » (Keegan & Holas, 2009).

L'idée de vulnérabilité à partir du modèle de diathèse - *stress* pour expliquer le développement de troubles dépressifs n'est pas limitée à ce type de troubles (Zubin & Spring, 1977). Le trouble mental le plus étudié depuis l'approche cognitive comportementale pour l'étude du stress est celui qu'on appelle trouble de stress post-traumatique.



Mariana Miracco explique dans sa thèse de doctorat, sous la perspective cognitive comportementale, les stratégies d'affrontement et les croyances dans le trouble post-traumatique chez des femmes maltraitées (2013). Dans son travail, elle décrit en détail les différents modèles qui expliquent le développement de la symptomatologie du trouble de stress post-traumatique :

« D'après Brewin et Holmes (2003), les trois théories contemporaines les plus importantes qui essaient d'expliquer les phénomènes inhérents au trouble de stress post-traumatique (TSPT) et qui ont un certain appui empirique sont la théorie du traitement de l'information émotionnelle (Foa & Rothbaum, 1998), la théorie de la double représentation (Brewin, Dalgleish, & Joseph, 1996), et la théorie du traitement cognitif (Ehlers & Clark, 2000). »

Tel que Miracco l'explique, nous pouvons trouver différentes théories pour expliquer le développement des signes cliniques de troubles par stress post-traumatique. L'une des théories est celle du traitement émotionnel qui présuppose que le facteur principal qui déclenche la décompensation est la peur.

« Cette théorie part du présupposé que la peur est représentée dans la mémoire au moyen d'une structure cognitive fonctionnant comme un « logiciel » dont le but serait d'échapper au danger (Foa & Kozak, 1985, 1986). Cette structure contient trois types d'éléments. En premier lieu, les éléments liés au stimulus ou à la situation redoutée ; en deuxième lieu, les éléments liés aux réponses de peur (par ex. tachycardie) ; et en troisième lieu, des éléments qui incluent des significations relatives aussi bien aux stimuli qu'aux réponses de peur. Ce qui en ferait une structure pathologique serait la présence d'associations inadéquates ressenties comme une menace, de telle manière qu'elle se déclenche à partir de stimuli inoffensifs ; il en résulte des réponses excessives ou dysfonctionnelles pour la vie de la personne (Foa & Kozak, 1986). »

Une autre explication est la théorie du traitement cognitif, où les croyances du sujet entraîneraient un regard dysfonctionnel de la situation vécue, au-delà de la situation en elle-même. Notamment Chemtob (1988) et son équipe expliquent ce qu'ils appellent le « réseau de peur » :

« Les réseaux de peur (ou structures de réponse à la menace) se déclenchent de manière permanente et conduisent à interpréter des stimuli ambigus comme dangereux ou menaçants. Le modèle cognitif d'Ehlers et Clark (2000) explique la persistance d'un TSPT en raison de la valorisation que les individus qui le subissent attribuent à l'événement traumatique ou à ses séquelles, de telle sorte qu'ils sont menés à éprouver un sentiment de menace sérieuse et réel. Les auteurs proposent en plus que la persistance du TSPT s'expliquerait par des changements dans la mémoire autobiographique liés à la présence d'associations très marquées entre stimuli et réponses dans la mémoire et des seuils très bas pour l'activation des souvenirs associés à l'événement traumatique. Ce modèle élargit les théories du traitement de l'information car il identifie une série de valorisations négatives qui se développent vis-à-vis de l'événement traumatique et du danger en général, ainsi que vis-à-vis des propres actions, des séquelles (par exemple, les symptômes d'émoussement émotionnel), des réactions des autres et de l'impact que l'événement peut avoir sur l'avenir. D'après les auteurs, ces valorisations rendraient compte de la diversité d'émotions que présentent d'habitude les patients atteints d'un TSPT. »

Shipherd, Street et Resick (2006) observent que les émotions diverses présentes chez des personnes atteintes d'un TSPT peuvent être déclenchées aussi bien par des souvenirs intrusifs que par des comportements d'évitement, ainsi que par d'autres émotions ou états affectifs qui dépassent les réponses de peur. Et ils ajoutent :

« Basés sur les apports de différentes théories (Hollon & Garber, 1988; Janoff-Bulman, 1992), ces auteurs soulignent que les événements traumatiques peuvent altérer des croyances de base des personnes vis-à-vis du monde, d'eux-mêmes et des autres, de l'invulnérabilité personnelle, du monde en tant que plein de sens et prédictif et d'eux-mêmes en tant que positifs et précieux. La question serait comment s'intègre l'événement traumatique au système de croyances, ou comment la nouvelle information s'adapte en fonction de celui-là. Pour sa part, McCann et al. (1988) ont noté cinq importantes dimensions pouvant être affectées chez les personnes qui ont vécu des faits traumatisants : la sécurité, la confiance, le pouvoir, l'estime et l'intimité. Depuis cette perspective, les schémas positifs des personnes par rapport à elles-mêmes et aux autres peuvent être altérés et les schémas négatifs préalables confirmés. »

Une dernière explication que nous tenons à partager depuis la psychologie cognitive est la théorie de la double représentation (Brewin, Dalgleish, & Joseph, 1996) dans le traitement d'une situation traumatique. L'équipe de Brewin explique que le déclencheur d'un TSPT apparaîtrait de la manière suivante :

« Interviennent deux systèmes de mémoires qui agiraient en parallèle : une mémoire accessible verbalement et pouvant être récupérée de façon volontaire, et une mémoire accessible

situationnellement, qui se déclenche de manière involontaire à partir de souvenirs intérieurs ou extérieurs à l'expérience traumatique. À travers le premier type de registre, le trauma s'intègre à d'autres mémoires autobiographiques. Par le deuxième, en revanche, il se produit un traitement plus large de type perceptif de la scène du trauma, qui inclut les sensations corporelles qui y ont eu lieu. De cette manière, les images, valorisations et émotions péri-traumatiques sont traitées d'une manière plus automatique, moins consciente, déterminées par des associations préalables. Selon ce modèle, c'est lorsque ce dernier type de mémoire est dissocié de l'antérieur, que se produisent les phénomènes pathologiques liés au TSPT, tels que la ré-expérimentation. »

Brewin (2001) explique pourquoi les patients atteints d'un TSPT revoient des détails très vifs des événements traumatiques, et en même temps ils présentent de sévères défaillances mnésiques lorsqu'ils essaient de raconter avec cohérence comment se sont déroulés les faits lors du trauma:

« Les deux systèmes de mémoire hypothétiques dépendraient de structures neuro-anatomiques différentes. La mémoire accessible situationnellement dépendrait de l'amygdale, alors que la mémoire accessible verbalement dépendrait principalement de l'hippocampe. Ces observations apparemment contradictoires s'expliqueraient par l'atteinte différentielle que montrent les deux structures en fonction du stress. L'amygdale n'est pas très touchée par le *stress*; par contre, on a observé que l'hippocampe est sérieusement affecté. Les deux systèmes de mémoire contiennent de l'information sur le trauma et sont en quelque sorte, complémentaires. L'hypothèse que les deux systèmes de mémoire pourraient aussi rendre compte de l'existence de deux types de réactions émotionnelles : des émotions primaires conditionnées au moment de l'événement traumatique (par ex. peur) et des émotions secondaires produit des significations qui lui sont attribuées (par ex. colère, honte, tristesse). »

Les croyances qui influent sur la vulnérabilité spécifique sont à la fois influencées par les traits de personnalité. Étant donné que dans le chapitre 5 nous analyserons en profondeur les résultats depuis la perspective cognitive et leur rapport avec le perfectionnisme chez les opérateurs du centre d'appels, nous voudrions nous attarder sur l'influence du perfectionnisme vis-à-vis de certains facteurs de *stress* ou « *stressors* ».

### **c.5. L'influence du perfectionnisme**

Nous voulons nous attarder sur l'influence du perfectionnisme, vu que c'est une notion que nous étudions depuis longtemps au sein de notre équipe de recherche à l'université de Buenos Aires, et qui a été l'objet de plusieurs publications. Depuis la perspective cognitive comportementale, l'influence du perfectionnisme dans la perception de notre propre performance ainsi que dans celle des standards de performance, notamment étudié dans le cadre des étudiants (Arana et al., 2006, 2009, 2010, 2012, Miracco, et al., 2012) apparaît. Néanmoins, très peu d'études évaluent l'impact du perfectionnisme sur le travail salarié. Si nous considérons que l'impact cognitif du travail dans les *call centers* est critique, il nous semble important d'aller plus loin dans l'analyse de la notion de perfectionnisme dans le présent travail de terrain. Nous présenterons ensuite, en quoi consiste le perfectionnisme, pour analyser au chapitre 5 comment les différents profils de perfectionnisme ont eu une perception substantiellement différente de leur travail dans les questionnaires quantitatifs.

Aujourd'hui, le perfectionnisme est conçu comme une notion multidimensionnelle. Bien que des études sur le phénomène l'aient considéré comme négatif dans un premier temps, en ce moment, il est considéré aussi bien pour ses aspects adaptatifs ou fonctionnels que pour ses aspects non adaptatifs ou dysfonctionnels (Miracco et al, 2012).

Hamachek (1978) mentionne les profils des perfectionnistes adaptatifs ou normaux, et non adaptatifs ou névrotiques. Selon le travail de Wu & Wei (2008), les premiers impliquent de hauts standards de performance et une vision réaliste et plus flexible de ces standards. La satisfaction à partir des réussites personnelles et la motivation pour atteindre d'excellents résultats, engendrent chez les sujets concernés la nécessité d'augmenter toujours plus les réussites. Par contre, les perfectionnistes non adaptatifs ont une vision peu réaliste et rigide des hauts standards imposés de la difficulté à obtenir satisfaction à partir des réussites personnelles, et recherchent malgré tout un rendement excellent pour éviter les évaluations négatives de la part des autres.

L'évidence montre que les perfectionnistes adaptatifs possèdent l'habileté de considérer leurs résultats comme des succès même s'ils n'ont pas atteint complètement leurs plus hauts standards (Hamachek, 1978), alors que les non adaptatifs éprouvent un fort désir d'éviter l'échec et se sentent vulnérables face à la possibilité d'être critiqués (Blatt, 1995). Du fait de ne voir que les erreurs, ils perdent de vue les pensées importantes pour mener à bien une tâche, ce qui se traduit par une performance moins bonne (Frost & Henderson, 1991).

D'autre part, on a pu déterminer des caractéristiques favorables pour les profils perfectionnistes adaptatifs, telles qu'un meilleur réalisme, une meilleure intégration dans les études, et des caractéristiques défavorables pour les non adaptatifs, comme par exemple, la dépression clinique. La corrélation qui existe entre le perfectionnisme et les croyances irrationnelles qui favorisent le distress psychologique parmi des étudiants adolescents s'avère très importante (Flett, Hewitt, Man, & Cheng, 2008).

Le perfectionnisme a été largement étudié chez les étudiants universitaires dans leur ensemble, associé à la psychopathologie en général (Alden, Bieling, & Wallace, 1994; Hewitt & Flett, 1991; Juster et. al, 1996). Parmi les étudiants universitaires argentins, on a pu vérifier une association entre distress psychologique et perfectionnisme (Arana, Scappatura, Lago, & Keegan, 2007). Dans ce sens, une autoévaluation excessivement dépendante de certains standards augmente les indicateurs de distress psychologique, notamment pour les perfectionnistes non adaptatifs. (Arana, 2012). Cependant, jusqu'à présent, il y a eu peu de recherches réalisées sur l'influence que le perfectionnisme exerce sur le développement de signes psychopathologiques comme conséquence de facteurs de stress liés au monde du travail. (Nusshold & De Rosa, op.cit.). En ce qui concerne les publications sur l'influence du perfectionnisme dans le domaine des activités de service, celles-ci sont à ce jour presque inexistantes, ce qui nous mène à penser qu'il n'y a pas jusqu'à présent des recherches faites à ce sujet.

Mettons de côté la question du perfectionnisme que nous reprendrons dans le chapitre 5 pour analyser son influence chez les opérateurs des *call centers* dans le développement des symptômes psychopathologiques.

Bien que les différents barèmes qui évaluent les RPS s'intéressent à la question de la santé mentale, leur perspective et leur intérêt ne sont pas centrés sur la santé mentale elle-même, mais sur les facteurs de risque liés au développement de signes psychopathologiques, à partir d'une perspective notamment quantitative, épidémiologique et cognitive. L'utilisation indistincte de la catégorie de RPS ou celle de santé mentale a suscité divers débats au sein des échanges entre collègues dans le monde entier y compris en Argentine (Pujol & Dall'Asta, 2012, Pujol & Gutiérrez, 2015). La discipline qui s'intéresse depuis plus d'un siècle à la question de la santé mentale en milieu de travail est appelée psychopathologie du travail. Elle

a fait de l'étude des conséquences du travail sur la santé mentale des travailleurs son axe principal. Nous chercherons à introduire brièvement ci-après cette discipline qui se place, également, à l'origine de la psychodynamique du travail. Pour ce faire, nous nous centrerons sur les études liées aux *call centers*.

#### **d. Le regard de la psychopathologie et la psychodynamique du travail**

L'histoire de la psychopathologie du travail est une histoire essentiellement politique mais aussi scientifique (Billiard, 2001). Son origine se situe à la fin de la guerre de 1944. À ce moment-là un groupe de jeunes médecins et penseurs engagés auprès de la résistance pendant l'occupation allemande se réunissaient afin de discuter sur ce qu'il s'avérait convenable de faire en termes de santé et quelles politiques publiques il fallait adopter suite à la guerre. Tosquelles, Bonnagé et les philosophes Georges Canguilhem et Louis Le Guillant, parmi d'autres, en faisaient partie en tant que réfugiés de la guerre civile espagnole.

Trois grands axes se sont alors établis qui ont conduit à la psychiatrie de secteurs, la psychothérapie institutionnelle et la psychopathologie du travail. Ces trois voies ont été représentées dans le gouvernement provisoire de la résistance. La psychopathologie du travail est alors le résultat d'une conjonction politique.

La première étape a été marquée par des travaux cliniques menés par Le Guillant qui ont essayé de mettre en évidence les maladies mentales associées au travail. On croyait alors qu'il était possible de décrire les maladies mentales spécifiques au travail au même titre que, dans le domaine de la médecine, on peut mettre en évidence les maladies du corps. Il y a beaucoup de maladies du corps liées directement au travail. À partir des années 1950, cette équipe de psychiatres a pu découvrir et spécifier une maladie spécifique liée au travail.

Le travail téléphonique a constitué un objet d'étude depuis les origines de la psychopathologie du travail à l'époque de l'après guerre. Comme l'explique Pascale Molinier dans *Les enjeux psychiques au travail* (2008), déjà en 1910, Julliard avait publié dans la revue suisse des accidents de travail un article où il qualifiait d'« énervant » le travail des téléphonistes. Il s'agissait à ce moment de téléphonistes que nous pouvons considérer comme

l'un des premiers antécédents du travail des *call centers*, devenu massif à niveau mondial vers la fin du XXe siècle. Pour leur part, Fontegue et Solari, en 1918, précisait dans « *Le travail de la téléphoniste* », les principaux signes de fatigue associés à ce métier. S. Pacaud, publiait en 1949 une série de recherches sur le travail des téléphonistes : l'étude psychologique d'un métier.

Vers 1956, le Guillant (1984), qui se trouve parmi les principaux référents de la première étape du développement de la psychopathologie du travail dans l'après-guerre, fait le point, avec Beguin, Roelens, Béquart, Hausen et Lebreton (1956), de la plupart des travaux précédents, donnant le nom de « névroses des téléphonistes » à un ensemble de symptômes liés au travail répétitif des téléphonistes et à l'activation anxieuse. Il s'agit d'un ensemble de troubles de l'humeur et du caractère, des troubles du sommeil et des troubles somatiques. Il s'agissait vraiment de signes cliniques spécifiquement délimités par les restrictions du travail. La maladie adoptait alors une forme étroitement liée aux téléphonistes. Des stéréotypes acquis au travail nuisaient même à la vie en dehors du travail. Ces femmes (car il s'agissait essentiellement de femmes) se voyaient envahies en pleine vie privée car, ces stéréotypes, issus de la vie professionnelle, contaminaient leurs relations ordinaires. Cette recherche menée à la Poste, vers la fin des années 1950, a été décisive dans l'étude du rapport entre santé mentale et travail et, pour la première et la dernière fois, elle mettait en évidence que le travail produit, sur une population déterminée, les mêmes symptômes de distress psychologique. C'est la première fois que l'on peut établir un rapport direct entre un type d'organisation du travail et des altérations graves en santé mentale.

Depuis lors, on a cherché à relier d'autres maladies mentales au travail. Différentes névroses ont été décrites. Cependant, ces descriptions n'étaient pas faites en termes psychanalytiques ou psychopathologiques. Les descriptions des névroses se présentaient sous un sens pavlovien comme conséquence du travail répétitif. Elles retrouvaient une explication dans le conditionnement par le travail réalisé. Le travail à la chaîne est un dispositif inspiré du raisonnement de Pavlov sur la formation d'une névrose expérimentale. Mais il ne s'agit pas d'une névrose dans le sens freudien du terme car, dès que les téléopérateurs se trouvaient en dehors du lieu de travail, les symptômes névrotiques disparaissaient. La psychonévrose, dans le sens freudien du terme, accompagne le sujet partout et dans toute circonstance.

Peu à peu, l'intérêt pour la psychopathologie a diminué et il a fallu renoncer à la psychopathologie du travail jusqu'à une deuxième période, un nouvel essor. Mai 1968 est venu et la France a vécu la plus grande grève qu'elle n'ait jamais connue, avec d'énormes manifestations. Ce fut une période très importante dans la lutte des travailleurs qui a entraîné en France toute une série de réformes qui sont venues améliorer de manière indiscutable la condition ouvrière.

L'un des éléments que ce mouvement défendait comme un étendard était la question du travail, et ce, avec des affiches qui dénonçaient l'aliénation produite par le travail. Ce mouvement de mai 68 a réussi à ébranler le capitalisme industriel en France, en Scandinavie, au nord de l'Italie et aux États-Unis. Ceci a conduit certains organismes et organisations des employeurs à prendre au sérieux ces événements qui se sont traduits pour eux en l'annonce de la fin des possibilités de perdurance du taylorisme, du fordisme et de la production de masse. Des recherches très larges ont été progressivement entamées en France, en Suède et aux États-Unis dans le but de commencer à penser de nouvelles formes d'organisation du travail. Au fil de ces événements, le gouvernement français a développé des recherches sur le travail et c'est à cette époque aussi que l'on a repris les études sur santé mentale et travail de l'après guerre. L'un des scientifiques qui a joué un rôle majeur sur ce sujet est Alan Wisner que nous avons déjà présenté lorsque nous évoquions l'ergonomie de l'activité. C'est donc à partir d'une discussion entre psychanalystes et ergonomes et non seulement venant d'une confrontation entre la psychanalyse et le monde du travail que ressurgit la nouvelle psychopathologie du travail. Christophe Dejours, par son livre *Travail et usure mentale* ([1980] 1990), joue un rôle essentiel lors de cette renaissance de la psychopathologie du travail.

Depuis, un grand nombre de recherches ont été menées dans le monde entier afin de comprendre l'influence du travail sur le développement de signes psychopathologiques. Le travail dans certaines activités, comme le travail téléphonique que nous reprenons dans cette thèse, a été largement étudié depuis les années 1980. Ce travail a évolué à travers le temps jusqu'à la configuration actuelle des centres d'appel ou *call centers*.

On ne s'attardera pas sur les détails de l'histoire de l'évolution de la psychopathologie du travail puisque d'autres auteurs l'ont déjà fait avant nous (Billiard, 2001). Cependant, nous voudrions signaler que l'un des postes de travail où le rapport entre travail et santé mentale est resté manifeste, et continue de l'être, d'une manière très nette, est celui des téléphonistes, et



que les signes de névrose chez celles-ci, constituent un antécédent historique des téléopérateurs des *call centers* du XXI<sup>e</sup> siècle.

La psychopathologie du travail des années 80 introduit un virage vers la psychodynamique du travail: Christophe Dejours nous propose de ne plus nous questionner sur les raisons pour poussent les gens à tomber malades, mais de commencer à nous s'interroger sur les raisons pour lesquelles les travailleurs ne sont pas malades plus souvent. Malgré les conditions de travail pathogènes décrites par la psychopathologie du travail, les travailleurs ne tombent pas malades. C'est ainsi que l'énigme devient la normalité et non la pathologie. Le point de départ de la PDT est ainsi l'énigme de la normalité, comment font les travailleurs pour tenir, quelles sont les stratégies qu'ils développent pour éviter une décompensation psychopathologique. En reprenant la psychanalyse et l'ergonomie de l'activité, la PDT met l'accent sur les stratégies individuelles et collectives de défense face à la souffrance au travail. Le concept de stratégies de défense développé par la psychanalyse commence à être appliqué dans le monde du travail à partir de la PDT (Dejours, [1980] 1990).

La PDT s'est développée à travers des expériences cliniques. À partir de ces analyses, on a construit des concepts pour rendre compte des résultats de ces actions et du dialogue avec d'autres domaines rattachés et qui pourraient fournir une meilleure compréhension des thèmes ainsi que l'approfondissement d'approches théoriques et méthodologiques dans ce domaine. Quelques uns des principaux domaines voisins seraient l'ergonomie de l'activité, la psychanalyse, la théorie critique, l'école psychosomatique de Paris, la sociologie éthique, la phénoménologie de Michel Henry, entre autres. La PDT cherche à construire une épistémologie qui rend compte du lieu de travail et de la subjectivité dans un champ social déterminé (Dejours & Gernet, 2011). En révisant et en réélaborant les concepts à partir de la clinique, la PDT pose d'énormes défis à tous ces domaines théoriques.

Parmi les notions fondamentales, on y trouve celles de souffrance, de plaisir, de stratégie de défense, de coopération. (Dejours, [2009] 2013; Molinier, 2008). La PDT met en évidence, depuis ses origines, que toute activité humaine génère de la souffrance psychique car notre maîtrise, notre savoir-faire sont confrontées à la résistance du réel.

La notion de souffrance est l'un des concepts cruciaux de la PDT. Il n'y a pas de travail sans souffrance parce qu'il n'y a pas de travail sans échec. Face à l'échec nous

sommes confrontés à l'expérience affective de la souffrance. L'écart entre le travail prescrit et le réel nous mène à avoir à chercher de nouvelles stratégies pour trouver des solutions. C'est ainsi que la souffrance peut nous permettre de développer de nouvelles formes d'intelligence subjective. Pour le présenter autrement, comme l'expliquait Christophe Dejours lors de sa visite à La Plata, en Argentine (2013), nous pouvons dire que travailler c'est tout d'abord, échouer. En deuxième lieu, c'est souffrir. En troisième lieu, travailler c'est la capacité que nous avons pour résister à cette souffrance aussi longtemps que nécessaire jusqu'à trouver la solution pour dépasser la réalité. Alors, la résistance face à la souffrance n'est pas seulement une circonstance lamentable, ou le point final d'un processus. Elle est aussi un point de départ. C'est du fait que je souffre de me confronter à l'organisation du travail que je suis capable de pouvoir endurer cette souffrance et de mobiliser mon intelligence pour trouver une solution. La souffrance marque un temps de condensation de l'expérience subjective du travail, mais en même temps, elle est un mouvement vers un monde dans lequel j'espère pouvoir me servir de cette expérience pour trouver une solution efficace et adoucir en même temps cette souffrance. Alors, la souffrance est le point de départ de l'intelligence au travail.

Cette souffrance peut se transformer en plaisir dans la mesure où le sujet peut lui donner du sens, grâce au travail. Toutes les souffrances ne sont pas pathologiques. Si on n'arrive pas à trouver du sens à la souffrance que le travail implique, le risque de développer des signes psychopathologiques est plus grand. En bref, une souffrance qui devient pathogène. En PDT, la notion de souffrance est essentielle. Comme nous l'avons déjà dit, pour cette discipline, souffrir fait partie du travailler. Souffrir peut conduire aussi bien à une décompensation psychopathologique qu'à fortifier notre subjectivité à travers le travail. Le travail ne peut nullement être neutre. Puisque travailler implique souffrance, il nous fait soit du bien, soit du mal. Il ne peut pas ne rien nous faire (Dejours, 2015).

Lorsque le travailleur est confronté au réel du travail et à la résistance de son propre inconscient, sa subjectivité est mise à l'épreuve. C'est pour cela que le travail a un énorme potentiel subjectivant, surtout si ces relations ne sont pas bloquées, soit par la forme qu'elles prennent à partir de l'organisation du travail, soit par la structuration de la psyché de chaque protagoniste (Dessors, 2009).

Bien des fois, l'organisation du travail empêche la transformation de cette souffrance en plaisir. Pour pouvoir tenir bon, les travailleurs développent des stratégies individuelles ou

collectives de défense (Dejours, [1980] 1990). Au moyen de ces stratégies de défense, ils parviennent à acquérir une efficacité qui leur permet de tenir, mais elles engendrent à leur tour une série de comportements, comme par exemple, la négation collective du risque et le cynisme viril (Dejours, [1998] 2006).

L'évolution du monde du travail a connu un virage historique ces dernières années avec l'apparition de vagues de suicide dans le lieu de travail. Cette situation a installé au premier plan le débat public sur les conditions de travail dans le développement de la santé mentale et la responsabilité des différents acteurs (Dejours & Bègue, 2009).

Les situations défavorables que les travailleurs affrontent aujourd'hui présentent des modalités inconnues quelques années auparavant. Parmi les situations variées qui se présentent, nous rencontrons une série de recherches en PDT (Sznclwar, Abrahão, & Mascia, 2006; Rolo, 2011, 2013; Nussold, 2014) qui analysent en profondeur la manière dont les travailleurs se trouvent dans l'obligation de mentir ou de tergiverser l'information, notamment dans les *call centers*. Ce genre de situations conduit inévitablement au développement de nouvelles stratégies de défense (Sznclwar & Uchida, 2011).

#### **d.1. Travail prescrit et travail réel dans des *call centers***

Depuis Wisner, nous savons que travailler consiste à combler l'écart entre le travail prescrit (appelé tâche en ergonomie) et le travail réel. Cet apport de l'ergonomie prend des formes différentes selon l'activité de travail dont il s'agit. En fait, l'activité est définie comme la manière singulière dont tout travailleur réussit à s'adapter aux imprévus que lui impose le fait de travailler. Les développements en psychodynamique du travail nous permettent de comprendre plus en détail la façon dont notre subjectivité est engagé dans ce processus d'adaptation et met en relief le caractère singulier de cet engagement pour chacun d'entre nous.

La psychodynamique du travail reprend la différence constatée par l'ergonomie entre la tâche prescrite et l'activité réelle. Christophe Dejours (2009) affirme que travailler c'est combler l'écart entre ce qui est prescrit et ce qui est effectif. Le travail représente donc ce que le sujet doit ajouter aux prescriptions afin d'atteindre les objectifs qui lui sont formulés; ou

même, ce qu'il doit s'imposer pour pouvoir faire face à ce qui ne marche pas lorsqu'il reste scrupuleusement attaché aux règles.

Les travailleurs doivent surmonter les défis qu'ils sont amenés à rencontrer dans leur vie quotidienne au travail quand ils respectent les normes et les circuits administratifs que leur impose l'organisation du travail. Nous voyons comment le travailleur s'écarte d'une règle prescrite dans le but d'obtenir un meilleur résultat à l'égard de son client et de son employeur. Cet écart entre le prescrit et le réel est toujours présent quand on travaille. De ce fait, il se peut que le travailleur atteigne un certain niveau de malaise ou de souffrance. Il arrive même que ces « infractions » à la règle afin d'assurer un bon service fassent l'objet d'une sanction si elles étaient découvertes. Dans la mesure où le travailleur réussit à surmonter les difficultés que le fait de travailler génère, il pourra développer peu à peu sa maîtrise et sa subjectivité. Ce processus est long et complexe. Non seulement devenir familiarisé avec l'objet de travail (différents profils de clients, règles, systèmes, procédures, collègues) prend des années, mais il est nécessaire d'avoir une certaine obstination face à l'échec, dans ce sens que « pour pouvoir apprendre, je dois me tromper ». Ces échecs sont une partie indissociable du travail, et la capacité de faire face à cette frustration est aussi nécessaire pour la croissance et le développement de la subjectivité.

La souffrance produite par l'écart entre le prescrit et le réel est avant tout un point de départ, une origine. L'écart entre ce que les travailleurs de *call centers* attendent ou ce qu'ils essaient d'offrir comme service et la réalité à laquelle ils se heurtent produisent sans aucun doute un niveau élevé de souffrance. Nous pouvons considérer ce niveau de souffrance comme un point de départ, une base pour le développement de l'intelligence qu'il faut mobiliser pour se protéger au moment de l'épreuve affective que la rencontre avec le réel impose. Cette intelligence que de nombreux travailleurs de *call centers* ont pu développer à ce moment-là et qu'ils peuvent continuer aujourd'hui d'approfondir est certainement un facteur clé pour leur préservation face à une situation de débordement émotionnel. Ce débordement peut avoir lieu tous les jours, lors de toute activité de service, quand la réalité propose des situations qui nous déstructurent, comme les insultes de la part de ceux qui appellent, les pleurs ou les mensonges de l'utilisateur.

## **d.2. Les *scripts*, les mensonges et la souffrance éthique**

Nous sommes arrivés à un point crucial de la présente thèse. Nous verrons plus loin son importance dans notre travail de terrain et dans les conclusions. Nous voudrions maintenant nous attarder sur un point très important et qui a été l'objet d'étude, ces dernières années, pour de nombreux chercheurs (Dejours, 2004, 2006, Sznclwar, Abrahão & Mascia, 2006), notamment le travail de Duarte Rolo (2009, 2011, 2013) : la question du mensonge dans les centres d'appels.

Parfois, les opérateurs de *call centers*, tout comme d'autres travailleurs de différentes activités de service, se voient obligés d'affirmer des choses dont ils ignorent la véracité, ou dont ils sont sûrs qu'elles relèvent d'un mensonge. Ceci est dû à de multiples raisons liées à l'organisation du travail. Souvent, ce que les opérateurs peuvent dire est écrit sur un *script*; à d'autres occasions, les méthodes d'évaluation de leur travail les amènent à chercher à tout prix la satisfaction de celui qui appelle, même s'il doit appeler à plusieurs reprises pour obtenir ce qu'il cherche. D'autres fois, c'est parce que leur but est de vendre. Pour vendre il vaut mieux ne pas tout raconter.

Les situations sont multiples : parfois, les travailleurs se voient obligés d'affirmer qu'un service sera fait en un temps déterminé, bien qu'ils sachent qu'il ne sera pas accompli dans le délai promis et bien qu'ils ne sachent pas combien de temps cela peut prendre. Dans d'autres cas, les travailleurs doivent dire qu'ils n'ont pas l'information requise alors qu'ils l'ont vraiment. Nous entrons donc dans l'univers du mensonge. Il ne s'agirait pas d'un mensonge utilisé comme une stratégie pour se protéger, que le sujet pourrait utiliser à certaines occasions en accord avec son propre désir, mais de quelque chose qui lui est pratiquement imposé sur la scène du travail. Il s'agit d'un mensonge qui fait partie de son travail prescrit, de sa tâche.

Ce n'est pas au clinicien de juger ou de se prononcer sur la moralité de ces actes. C'est certainement à lui de mettre en évidence des situations pouvant engendrer une souffrance éthique. Tout indique que le mensonge prescrit, du fait qu'il se trouve en contradiction avec ce que les sujets jugent correct de faire, entraîne une contrainte supplémentaire à la réalisation de la tâche. À ceci s'ajoute la peur des téléopérateurs d'être démasqués par le client, ce qui

accentue la souffrance générée par le fait que leurs actes ne coïncident pas avec ce que les travailleurs considèrent comme le sens de leur travail.

Le mensonge peut être défini de plusieurs manières et depuis des perspectives diverses (Bok, 1999). Il se peut que le sujet l'utilise pour obtenir des bénéfices personnels, voire une stratégie pour éviter des conflits qui pourraient porter atteinte contre soi-même, ses collègues ou ses clients. Il y a même des situations, notamment dans le domaine de la santé, où le professionnel tait la vérité pour que l'état du patient ne s'aggrave pas. Ce type de mensonge est très fréquent, mais il ne peut pas être assimilé au fait de mentir à l'utilisateur qui appelle, à son détriment, pour bénéficier à l'organisation qui emploie le travailleur. Dénaturer l'information parce qu'on considère que c'est mieux pour l'utilisateur et/ou pour l'organisation n'équivaut pas à cacher délibérément l'information ou donner des informations erronées à celui qui nous fait confiance parce que cela produit un bénéfice pour l'entreprise et un préjudice pour l'utilisateur.

Tel que nous l'avons mentionné dans l'alinéa précédent, du point de vue de la psychodynamique du travail, s'éloigner des prescriptions est un stratagème que l'on peut considérer comme une fraude par rapport à ce qui était prévu dans les règles de l'organisation. Ceci est pourtant fondamental pour que les systèmes de production continuent de fonctionner. S'appliquer pour que les choses fonctionnent, y mettre son zèle, représente un élément essentiel pour que la production reste stable : c'est le mode qui s'offre aux travailleurs afin de combler l'écart entre le réel et le prescrit. Ce type de proposition est soutenu par l'ergonomie de l'activité. L'influence historique de l'ergonomie est ici évidente pour le développement de la PDT. Ce genre d'action serait tout de même, conforme aux règles du métier, dans la mesure où l'on peut atteindre les résultats attendus. La fraude réalisée à l'égard de la prescription ne nuirait à personne et ne trahirait pas les principes de la profession (Dejours, 2004). Enfreindre les règles fait partie du travail. Mais bien souvent, on doit le cacher pour ne pas être sanctionné. C'est alors que mentir fait partie du travail et qu'enfreindre les règles est indispensable pour atteindre les objectifs fixés par le poste de travail.

En ce qui concerne les cas analysés dans le cadre de cette recherche, le mensonge ou la fraude ne seraient pas commis pour atteindre les objectifs selon les règles du métier, mais pour défendre un certain type d'intérêt, au préjudice de quelqu'un. Le mensonge est adressé en premier lieu au client par un travailleur qui devrait normalement lui rendre un service. On

peut réaffirmer que, le fait que le travailleur se voit contraint d'utiliser le subterfuge du mensonge pour atteindre ses objectifs signifie que mentir devienne une partie de la tâche.

La construction de la coopération implique de pouvoir surmonter ensemble les pièges du réel. Dans le contexte des activités de service, il est indispensable que l'utilisateur et le travailleur aient la possibilité de surmonter ensemble les différents obstacles qu'ils rencontrent au cours de leur relation à distance.

Bien souvent le travailleur et l'utilisateur décident d'enfreindre ensemble les règles. Cependant, lorsque les écouteurs et les *scripts* langagiers sont mis en place pour assurer le bénéfice de l'une des parties, la possibilité de coopérer se voit tronquée, et non seulement il n'est plus possible de « tromper » ensemble les règles pour atteindre l'objectif recherché, mais le travailleur se voit même obligé de mentir à celui qui l'appelle. Au cours des dernières années, partout dans le monde, les usagers des services d'attention à la clientèle savent que ceux qui les servent peuvent ne pas dire la vérité. Ils savent aussi que les travailleurs agissent sous la contrainte d'utiliser des *patterns* conversationnels qui ne leur permettent pas de les aider et qui peuvent en plus leur porter préjudice. Par conséquent, celui qui appelle va aussi mentir à son tour, dans l'attente d'obtenir quelque chose que l'on ne pourrait pas lui donner s'il parlait franchement. Par exemple, comme celui qui appelle sait que, dans certains cas, on ne peut pas lui concéder un dédommagement économique, il exagérera le nombre de jours pendant lesquels il endure le problème ou à quel point c'est grave. Le mensonge s'installe alors non seulement pour le travailleur mais aussi pour l'utilisateur du système avec qui il devrait coopérer. L'un des opérateurs dans un centre d'appel disait lors de l'essai pilote de cette recherche : « *Tout est hyper scénarisé. Moi, je dis toujours que si j'avais une minute pour dire ce que je pense, que l'on n'enregistre pas ce que je dis et que je puisse dire à l'assuré tout ce qui me passe par la tête, on résoudrait ses problèmes* ».

Le travailleur peut même être séduit par l'organisation du travail qui lui prescrit de mentir au client, surtout lorsqu'il existe la perspective de récompenses ou de sanctions. Dans les recherches, on voit clairement que les supérieurs hiérarchiques des opérateurs jouent un rôle clé dans la production des mensonges dans la mesure où très souvent ils ne cherchent pas à renverser la tendance mais plutôt dans certains cas, ils l'encouragent, notamment dans les domaines des centres d'appel. En 2013, une travailleuse d'un *call center* d'une assurance maladie syndicale, dans le contexte d'un travail psychothérapeutique, a raconté, par exemple,

que ses supérieurs lui demandaient de dire à ceux qui appelaient et qui appartenait à une catégorie déterminée de protection sociale, qu'il n'y avait pas de disponibilités possibles de rendez-vous, même si ces patients avaient le droit de recevoir leur traitement dans ce centre de santé. Ces mensonges prescrits par les supérieurs hiérarchiques ont un impact important du fait que l'évaluation de la performance du travailleur et ses potentielles possibilités de progrès sont liées à l'observation de cette prescription. L'impact du mensonge n'est pas le même sur le supérieur que sur l'opérateur puisque la personne qui se trouve plus près de l'utilisateur ou client est celle qui est au téléphone. L'expérience, source de souffrance éthique, peut détériorer les relations interpersonnelles. Dans ce cas, le silence règne. Personne n'ose parler ni dire que l'utilisation du mensonge s'est répandue et personne ne cherche à changer la situation. L'impact d'avoir à mentir au travail peut conduire même à modifier le mode dont les travailleurs communiquent avec les autres dans leur vie privée. C'est ainsi que pour un opérateur, apprendre à tromper devient une des conséquences du travail. En 2012, à l'occasion du travail de terrain préliminaire, une opératrice disait : *« J'ai appris à manipuler en trichant et je le mets en pratique dans ma vie en dehors du travail; par exemple avec mon fils de 4 ans, quand il veut me persuader de quelque chose et que je ne veux pas céder, alors je répète ce que je lui ai déjà dit mais en changeant les mots pour que le résultat soit le même et qu'il ne s'en rende pas compte ; alors, il fait ce que je veux ».*

Il convient de rappeler que les *managers* se trouvent sujets aux pressions de la hiérarchie supérieure, voire des directeurs régionaux ou des actionnaires de l'entreprise. À Rosario, province de Santa Fe, où j'ai participé aux réunions du comité mixte qui a rédigé le document que nous avons analysé dans le chapitre précédent, il existe un *call center* qui fait partie d'une entreprise multinationale de centres d'appel sous-traités, présente dans le monde entier. Pendant notre visite en compagnie de l'inspectrice du travail, le PDG de ce *call center* ayant plus de 500 travailleurs, nous disait par rapport aux *scripts* rigides qui dénaturent l'information : *« Il n'est pas possible de modifier les scripts car ils sont négociés pour tous, au niveau mondial, bien que nous nous rendions compte que pour offrir un meilleur service, il vaudrait mieux changer ce que les opérateurs perçoivent comme un problème au sein de ces scripts langagiers. Ce n'est pas à nous de les définir, ni en Argentine, ni mon chef, ni le chef de mon chef. Les scripts sont détaillés dans le contrat à travers lequel l'entreprise cliente engage notre entreprise de par sa présence internationale. Si un client de cette entreprise qui nous a engagés appelle en Asie, en Europe ou en Amérique Latine, nous devrions lui dire la même chose et c'est pour cela que je n'ai aucun pouvoir de changer les scripts ».*



Dans des situations déterminées, les *managers* sont humiliés et subissent l'injustice dans leur propre chair. Par exemple, dans l'un des centres d'appels de notre travail de terrain, les superviseurs étaient moins bien rémunérés que les opérateurs qui se trouvaient protégés par la convention collective de travail. Étant considérés des cadres, le syndicat ne défend pas les salaires des superviseurs. De ce fait, ceux-ci se voyaient donc endommagés. En plus de la modalité d'embauche dans ce centre d'appel, le rôle du superviseur était effacé du fait de la distribution de tâches. Seul le chef du superviseur pouvait prendre certaines décisions qui, bien des fois, allaient à l'encontre de ce qu'on lui avait dit de transmettre à son équipe. Les superviseurs se trouvaient alors sans aucune autorité en termes de distribution de tâches, et n'avaient pas non plus de salaires plus hauts que ceux des téléopérateurs. Ceci entraînait un manque d'intérêt généralisé de leur part sur le travail et une prise de position passive face aux avatars quotidiens. De ce fait, les opérateurs se trouvaient souvent isolés face aux problèmes que leur posaient les clients qui appelaient, sans aucune marge de manœuvre pour agir, avec des scripts souvent rigides et dépourvu du soutien de leurs superviseurs, dont la plupart avaient une autorité défigurée, voire inexistante. Nous reviendrons sur la situation dans ce centre d'appel en particulier au chapitre 6.

Au nom d'une vision singulière de productivité et de production, toute stratégie est valable. Pourtant il est nécessaire d'intégrer d'autres dimensions à l'analyse du processus du travail, considérer les questions éthiques, la subjectivité et l'importance du travail pour le développement de la culture. Éviter que certaines pratiques délétères soient considérées banales ou comme faisant partie de la situation s'avère fondamental.

Le thème du mensonge traverse l'histoire de l'humanité et se trouve au cœur de nombreuses discussions. Nous ne prétendons pas faire ici une revue exhaustive de cette question qui par ailleurs a été largement développé auparavant par d'autres auteurs (Dejours, 2004, 2006, Sznclwar, Abrahão & Mascia, 2006, Rolo, 2011).

En ergonomie et en psychodynamique du travail, nous savons que travailler c'est combler l'écart entre le prescrit et le réel (Dejours, op.cit.) et par conséquent enfreindre les prescriptions pour nous adapter au réel qui résiste à notre maîtrise. Souvent, mentir fait partie du travail. Prenons un exemple. Un conseiller bancaire doit vendre des cartes de crédit par téléphone. Or le client intéressé doit légalement signer le dossier à l'agence centrale de la

banque. Pour faciliter la transaction et que le client n'ait pas à se déplacer, le conseiller peut proposer au client d'enfreindre les prescriptions d'un commun accord, c'est-à-dire, en envoyant le dossier de sa nouvelle carte à une agence plus proche de chez lui via le courrier interne de la banque. Le client n'aura qu'à signer le document, sans se faire voir des employés de la banque, et le renvoyer dans une enveloppe fermée, par courrier interne, à son conseiller. La transaction se fait donc plus rapidement et client et conseiller en sortent gagnants. De plus, le conseiller gagne la confiance de son client. Peut-on alors parler de mensonge dans ce cas ?

La définition du mensonge qui nous intéresse ici n'a rien à voir avec le degré de véracité de nos paroles mais est en lien avec le fait d'être conscient de la fausseté de nos propos et des objectifs à atteindre. Pour qu'un mensonge existe, la personne doit non seulement affirmer quelque chose de faux mais elle doit savoir que ce qu'elle dit est faux (Bok, 1999).

La souffrance éthique (Dejours, [2009] 2013) a suscité une série de débats non seulement au sein du laboratoire de psychopathologie du travail et de l'action du Cnam mais aussi au sein d'autres disciplines. Elle constitue un point important de mon travail de terrain que nous présenterons tout au long de cette thèse.

La question de l'autonomie morale subjective se présente comme un point central pour remettre en question le mensonge au travail. Comme l'explique Duarte Rolo dans sa thèse de doctorat (2013) :

« Ce n'est certainement pas un hasard si la polémique contemporaine prend pour centre de gravité les concepts de souffrance éthique et de servitude volontaire. Si j'insiste depuis le départ à placer ces deux notions au centre de mon argumentation, c'est qu'elles ont pour point commun de mettre en cause un élément central des théorisations contemporaines sur l'homme au travail, à savoir l'idée d'une prétendue autonomie morale des sujets (Jouan & Laugier, 2009 ; Jouan, 2009; Molinier, 1998). C'est de cette remise en cause que lesdits concepts tirent leur pouvoir dérangeant, qui a provoqué un tel lever de boucliers. Quand, dans le cas de la souffrance éthique, on affirme que les salariés agissent à l'encontre de leurs convictions, on laisse entendre que ces derniers ne se conduisent pas toujours en fonction de ce qu'ils jugent être le meilleur, nous renvoyant ainsi au vieux problème philosophique de l'akrasie ou de la faiblesse de la volonté (Elster, 2007). »

Or, de quoi parlons-nous lorsque nous parlons d'akrasia ? Reprenons ici l'explication de Rolo. Si l'on veut mettre au point la problématique de l'akrasia, on pourrait dire :

« Je vois le bien, je l'approuve et je fais le mal » (Ovide, *Métamorphoses*, VII, 20), est l'expression classique de la faiblesse de la volonté. Selon une formulation générale, l'individu akratique agit contre son propre jugement sur ce qu'il doit faire. Ainsi, faire preuve d'akrasia, ou agir de façon akratique, c'est agir à l'encontre de son meilleur jugement, c'est-à-dire du jugement qu'une autre ligne de conduite est meilleure – cette option n'étant pas nécessairement meilleure sur le plan moral. Donald Davidson en donnera la définition suivante: « En faisant x un agent agit de manière akratique si et seulement si: a) l'agent fait x intentionnellement; b) l'agent croit qu'il y a une autre action possible à sa portée; et c) l'agent juge que, tout bien considéré, il serait meilleur de faire y que de faire x. » (Davidson, 1993, p.38). »

Selon cette définition, l'action contraire au meilleur jugement est intentionnelle et libre. Ceci signifie que la personne n'ignore pas qu'elle est en train d'accomplir l'option qu'elle ne juge pas la meilleure alors qu'elle a la capacité d'accomplir la meilleure option:

« Malgré la souffrance qui peut s'en suivre, le sujet fait l'envers de ce qu'il pense être juste. Lorsque, par ailleurs, il réussit à juguler cette souffrance éthique en ayant recours à un arsenal défensif, sa contribution à des actes que pourtant il reprouve demeure dans l'ordre de l'impensé, ouvrant ainsi la porte à une participation pérenne à des tâches qu'il jugerait dans d'autres circonstances immorales. »

La question de l'autonomie morale subjective s'ouvre à partir de la souffrance éthique. Notre analyse de l'activité du travail dépasse alors les frontières de la santé mentale et du travail, pour plonger dans les profondeurs de l'apport du travail à la démocratie et à la culture. Un point sur lequel nous reviendrons à partir du travail de terrain, ce qui nous conduira, dans les derniers chapitres, à nous poser des questions sur les limites de l'action.

Une différence centrale de la PDT par rapport à d'autres disciplines est que, depuis le point de vue théorique, elle ne fait seulement pas référence à la théorie de l'activité, mais aussi à celle de l'action. Tel que Christophe Dejours l'explique dans *Le facteur humain* ([1995] 2014) :

« Le travail ne peut pas être saisi par les seules catégories classiques de la production (*poiësis*). Il implique pour une part aussi les catégories théoriques de l'action (*praxis*), dont les chaînons intermédiaires (visibilité, confiance, jugement, reconnaissance, arbitrage, discussion, rationalité communicationnelle) sont les caractéristiques dégagées par la « théorie de l'action ».

Depuis la PDT, si nous restons au niveau solipsiste de l'analyse du travail, le concept d'activité suffit. En revanche, pour comprendre la dimension collective du travail en essayant d'interpréter l'écart entre coordination et coopération, il s'avère nécessaire d'introduire la question de la délibération collective. Cette activité déontique consiste en la construction de règles de travail et de valeurs. Cette dimension est importante pour comprendre la position épistémologique de la PDT par rapport aux autres approches présentées dans la présente thèse. C'est en s'appuyant sur la théorie de l'action que la PDT pourra penser à partir du point de vue théorique certains concepts tels que l'autonomie morale subjective, et l'importance des espaces de délibération, et à partir du point de vue méthodologique, proposer une démarche qui aille au-delà de l'analyse de l'activité.

La théorie de l'action (Ladrière, Pharo & Quéré, 1993), comprend différents courants. Si nous reprenons Habermas (1976), nous pouvons distinguer trois types d'agir : instrumental, moral-pratique et expressif. Tel que Dejours l'explique (op.cit.) :

« L'agir instrumental est celui qui est orienté vers une fin à atteindre, dans le monde des choses. Cet agir, qui vise la transformation du monde physique et matériel, est soumis à une rationalité : la rationalité instrumentale, qui est encore appelée cognitive-instrumentale, ou rationalité par rapport au but visé. Cet agir se déploie dans un monde : le monde des états des choses ou monde objectif. Les critères de validation de la rationalité de l'action dans le monde objectif sont le vrai et l'efficace. »

Chez Aristote, depuis l'éthique, nous trouvons l'autre type d'action, l'agir moral-pratique. Et c'est l'agir orienté vers l'entente, qui supporte la visée du vivre ensemble. Reprenons *Le facteur humain* :

« Cet agir est donc orienté vers la société, le lien social, le civisme ordinaire et, au-delà des actes civils, les actes civiques concernant les affaires de la cité. Il y a donc un lien direct entre l'agir moral pratique et le politique. (...) Le terme de pratique qui figure ici désigne non pas l'opposé de théorique, mais l'opposé d'instrumental, c'est-à-dire ce qu'intéresse essentiellement les affaires humaines, ce qui passe par la délibération et la décision, à différence de ce qui se déduit par le calcul ou la mise en fonctionnement d'un système dont les caractéristiques sont stables et les performances régulières, reproductibles et prévisibles. Le terme pratique renvoie spécifiquement à l'ordre de la praxis, c'est-à-dire de l'action résultant d'un choix moralement délibéré, face aux situations qui ne peuvent être maîtrisées théoriquement par les sciences expérimentales, parce qu'elles sont frappées par l'incertain, parfois l'inédit, du changeant où se manifestent particulièrement les expressions de la liberté humaine. »

Dans ce sens, les critères de validation ne sont pas le vrai et l'efficace, ou l'inefficace, mais le bien et le mal, le juste et l'injuste.

En dernier lieu, l'agir expressif. On parle ici des formes dans lesquelles l'action doit être mise en scène pour que sa légitimité, sa justification puissent être comprises par autrui (Dejours, op.cit.) On approfondit ici la question de l'action que l'on reprendra au chapitre 8. L'agir expressif est soumis à la rationalité dramaturgique ou rationalité par rapport à la présentation de soi. Le monde où se joue l'agir expressif est le monde subjectif. Les critères de validation sont la véracité, l'authenticité et la cohérence expressive.

Ces trois rationalités ne sont pas séparées les unes des autres. Dejours explique :

« Le travail se déploie aussi dans le monde subjectif et pas seulement dans les mondes physique (objectif) et social. La critique de la rationalité consiste en une critique de l'évaluation de l'action lorsque cette dernière n'est soumise qu'à l'épreuve des seuls critères de vérité, d'efficacité et d'utilité. »

Nous reviendrons sur cette question au chapitre 8 et à la conclusion.

Nous ne développerons pas dans ce chapitre, tel que nous l'avons fait pour l'ergonomie, la manière dont se structure la méthodologie de la recherche en PDT. On le fera au chapitre suivant, car nous utiliserons cette méthodologie dans le cadre de notre travail de terrain.

Nous introduirons à continuation la méthodologie utilisée dans cette recherche pour présenter ensuite les résultats obtenus dans notre travail de terrain.

## Chapitre 3. Méthodologie de la recherche

### 3.1. Délimitation de l'objet d'étude

Plusieurs points deviennent centraux à l'heure de penser à l'inadéquation de la tâche prescrite dans les activités de service et en particulier dans les *call centers*. Nous avons choisi deux des approches présentées dans le chapitre précédent pour analyser l'impact du travail dans les centres d'appels téléphoniques sur la santé mentale.

Cette recherche centre l'analyse à partir de deux des approches présentées dans le chapitre précédent : le regard des RPS et celui de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail. Mettre en parallèle ces deux approches ne nous a pas seulement permis de recueillir des données diverses mais aussi de comparer deux modalités d'aborder la réalité des *contact centers*.

### 3.2. Formulation de questions. Problèmes de recherche.

Partant de l'état de l'art actuel des connaissances des approches à partir desquelles nous analyserons les activités de service, nous poserons ici les questions centrales que cette recherche se propose d'aborder :

- Quelles stratégies individuelles et collectives sont développées par les travailleurs de *call center* en Argentine pour assurer le service? Pourquoi certains travailleurs des activités de service, et en particulier dans les centres d'appels téléphonique, développent une symptomatologie associée à la souffrance psychique, prenant la forme de *burnout* ou de trouble musculo-squelettique, alors que d'autres travailleurs ne la développent pas?
- Dans quelle mesure la disposition à distordre l'information pour s'adapter est-elle indispensable pour mener à bien le travail ?
- La manière de structurer l'organisation du travail et les conséquences sur la santé des travailleurs de *call center* sont-elles similaires en Argentine et dans d'autres pays d'Amérique latine et en Europe?

- Comment le perfectionnisme adaptatif ou non adaptatif influe-t-il sur la souffrance des travailleurs?

Comme nous l'avons déjà dit, nous avons choisi, pour répondre à ces questions, deux approches pouvant rendre compte des différents aspects du terrain étudié. Chacune de ces approches a été analysée à des étapes différentes.

C'est ainsi que cette étude s'est déroulée sur deux étapes : dans une première étape, on a utilisé la méthodologie quantitative, en reprenant la notion de risques psychosociaux. Cette première étape se rapproche des différents modèles présentés dans le chapitre 2. Dans la seconde étape, on a utilisé une méthodologie qualitative, pour réaliser une investigation clinique collective d'après le modèle de la psychodynamique du travail.

Chacune de ces deux étapes et de ces approches a une logique qui lui est propre. Nous chercherons à les faire dialoguer, plus tard, dans un troisième temps, celui des chapitres 7, 8 et de la conclusion.

### **3.3. Les objectifs généraux et spécifiques**

#### **Objectifs généraux.**

Le présent travail de recherche se propose de :

- Enquêter sur les différentes formes de coopération déployées par les opérateurs des *call centers* pour assurer le service.
- Identifier les ressources d'affrontement et les stratégies de défense déployées par les travailleurs à partir de l'incompatibilité entre la tâche prescrite, la gestion par objectifs et la réalité à laquelle ils font face dans leur activité professionnelle.
- Comparer la manière de structurer l'organisation du travail et ses conséquences sur la santé des travailleurs des *call centers* en Argentine, avec celles d'autres pays d'Amérique latine et d'Europe à partir des résultats de notre travail de terrain.

## Objectifs spécifiques

De nature exploratoire, cette étude est centrée sur :

- a. L'identification des mécanismes par lesquels les travailleurs des centres d'appels téléphoniques, réussissent à affronter ce type de situations et décrire les conséquences sur leur santé.
- b. Analyser dans quelle mesure la disposition à mentir pour s'adapter est indispensable pour mener à bien le travail du téléopérateur.
- c. Décrire les conséquences psychiques et éthiques pour la santé des opérateurs qui adoptent ces stratégies.
- d. Évaluer l'influence du perfectionnisme aussi bien adaptatif que non adaptatif sur le niveau de souffrance au travail.

Cette étude a été établie en deux étapes : la première, selon une méthodologie quantitative, suivant le modèle de l'évaluation des risques psychosociaux, et la seconde selon une méthodologie qualitative suivant le modèle de la psychodynamique du travail.

En premier lieu, nous développerons les questions générales de la recherche et les problèmes qui en découlent, puis nous présenterons en détail chacune de ces approches.

L'objet de notre étude est complexe et nous chercherons à l'aborder à partir d'une double perspective. Une perspective liée à l'analyse de l'activité en ergonomie, en considérant principalement les aspects cognitifs et les facteurs à risque psychosociaux, par le biais d'observations de postes, d'écoutes d'appels et du traitement de questionnaires écrits. Et, d'autre part, une perspective tenant compte de nombreux aspects qui ne peuvent être étudiés par le biais de cette méthodologie et que la psychodynamique du travail nous permettra d'aborder par le biais d'une investigation clinique collective, comme nous l'avons expliqué dans la section précédente.



Nous décrirons maintenant la manière dont a été constituée la population avec laquelle nous avons travaillé.

### **3.4. Population**

Pour la première étape, au cours de laquelle une méthodologie quantitative a été utilisée, l'échantillon a été constitué de 101 travailleurs ayant travaillé pendant au moins un mois dans un *call center* au cours des 12 derniers mois. L'échantillon pilote a été constitué d'un premier groupe de 30 opérateurs. La moitié de la population développait ses activités dans le secteur public et l'autre moitié dans le secteur privé.

a. **Univers ou population cible.**

Individus ayant travaillé pendant au moins un mois dans un centre d'appels au cours des 12 derniers mois précédant l'administration des questionnaires.

b. **Unité d'analyse, critères d'inclusion et d'exclusion.**

Ont été exclus de l'analyse les individus ne travaillant pas du tout ou travaillant depuis moins d'un an dans un *call center* ainsi que les individus n'ayant pas signé la déclaration de volontariat éclairé et formalisé (Annexe 1).

c. **Population accessible. Echantillon. Sélection et taille de l'échantillon.**

Ont pris part dans cette étude une centaine d'individus des deux sexes, sans limite d'âge, ayant accepté volontairement de participer, durant leurs horaires de travail. Les variables sexe, âge, niveau d'études et ancienneté ont été contrôlées (données obtenues du questionnaire socio-démographique administré initialement).

Il s'agit d'un échantillon d'individus qui ne suivent pas de traitement psychothérapeutique avec les membres de l'équipe de recherche et qui se sont prêtés

volontairement à compléter les questionnaires. On reviendra sur ce point lorsque nous présenterons les instruments pour le recueil des données.

L'échantillon à caractère non probabiliste a été obtenu en contactant les travailleurs de centres d'appels qui ont accepté de participer à l'enquête. La confidentialité des entreprises et des organismes concernés a été garantie.

Pendant la seconde étape, sous **méthodologie qualitative**, le groupe a été constitué de six téléopérateurs volontaires ayant une ancienneté d'au moins un an dans un *call center*.

En PDT nous ne travaillons pas à partir d'un échantillon mais d'une approche clinique. Or, de quoi parlons-nous lorsque nous parlons de clinique ? Tel que Valérie Ganem l'explique (2013a) :

« Le terme « clinique » signifie « au lit du malade ». En d'autres termes, adopter une démarche clinique consiste à utiliser les signes cliniques, le matériel clinique tiré de l'observation et de l'écoute du malade. En psychodynamique du travail, nous n'avons pas à faire à des malades mais à des personnes normales. Mais il s'agit bien d'une démarche clinique dans le sens où nous ne pouvons pas nous passer de la présence des sujets concernés et surtout de leurs paroles. Dans ce courant de pensée de la psychologie du travail, toute conduite a un sens et seul celui qui l'adopte peut accéder à ce sens par l'intermédiaire de la parole. La compréhension par le sujet ou le collectif du sens de la conduite qu'il adopte est une condition *sine qua non* pour qu'il puisse la changer. »

Ainsi, ce qui arrive au sein d'un collectif de travailleurs appartient à ce collectif et ne peut être considéré comparable à ce qui arrive au sein d'une autre équipe de travail. C'est pourquoi nous ne pouvons parler d'un échantillon de sujets. Et Ganem ajoute (op.cit) :

« Toujours parti prenante de la situation de travail à laquelle il est confronté, le sujet ou le collectif ne doit pas être mis dans une position de victime mais pouvoir contribuer à la transformation de cette situation. Pour ce faire, la psychodynamique du travail adopte une démarche compréhensive qui exclut toute position d'expertise et toute préconisation. C'est justement parce que nous ne proposons rien que le sujet et/ou le collectif vit un état de frustration propice à l'invention, à la mobilisation de son intelligence pour trouver lui-même les actions qu'il devrait mettre en œuvre pour transformer la situation de travail qui est la sienne. En qualité d'intervenant il faut tenir cette posture car c'est bien le sujet et/ou le collectif qui est le mieux à même d'imaginer et de mettre en œuvre ces actions du fait de son expérience de la situation de travail. »

Au moment de présenter les résultats de chacune des étapes, on fournira plus de détails sur la manière dont les participants ont été convoqués.

### **3.5. Description du milieu de la recherche**

Nous présenterons ici les caractéristiques des deux études réalisées dans le contexte de cette recherche.

L'échantillon est *non probabiliste* ou *dirigé*, c'est-à-dire effectué moyennant un processus de « sélection informelle ».

Il est question d'un échantillon d'individus volontaires sélectionnés parmi des travailleurs de centres d'appels auxquels nous avons eu accès : un centre d'appels d'un organisme fiscal de province et une entreprise externalisée de *call center*, selon les caractéristiques des échantillons non probabilistes décrites par H. Sampieri, F. Collado & B. Lucio. (2003).

L'extraction de l'échantillon a été faite informellement, entre individus participant volontairement à l'enquête en leur lieu de travail et pendant leur horaire de travail habituel.

### **3.6. Sélection des instruments pour le recueil des données**

Au préalable, et avant d'aborder les deux centres d'appels téléphoniques en particulier, nous avons effectué des observations globales de l'activité et des réunions de *focus groups* dans sept centres d'appels téléphoniques. L'objectif de cette pré-investigation était de se munir de données générales sur le travail dans les *call centers*, et de mieux appréhender ce métier de manière transversale, les investigations ayant été réalisées dans plusieurs pays. Les résultats de ces investigations seront présentés dans le chapitre 4.

Puis nous avons mené une étude quantitative (présentée dans le chapitre 5) et une analyse qualitative (présentée dans le chapitre 6) dans deux centres d'appels téléphoniques que nous détaillerons ci-dessous.

### 3.6.1. Première étape, avec méthodologie quantitative

Les individus ont complété un questionnaire socio-démographique et une série d'instruments psychométriques relatifs aux variables évaluées. Le questionnaire complet est disponible dans l'Annexe 2 :

1. Questionnaire socio-démographique conçu spécifiquement pour la caractérisation des échantillons en fonction d'aspects tels que l'âge, l'état civil, le niveau d'instruction et quelques symptômes et conséquences principales à partir de l'état de l'art sur les conditions de travail dans des *call centers*.

2. Questionnaire ISTAS 21 (Questionnaire Psychosocial de Copenhague, CoPsoQ) (Tage S. Kristensen et coll.). Il identifie et mesure les facteurs de risque, c'est-à-dire les caractéristiques de l'organisation du travail pour lesquelles il est prouvé scientifiquement qu'elles peuvent être nuisibles à la santé. Il s'appuie sur des évidences scientifiques à partir d'une base conceptuelle claire et explicite. Il a été validé en Espagne et s'avère fiable. Les  $\alpha$  de Cronbach (0,66 à 0,92) et les index de Kappa (0,69 à 0,77) sont élevés. Il s'agit d'un instrument international d'origine danoise, adapté en Espagne, au Royaume Uni, en Belgique, en Allemagne, au Brésil, aux Pays Bas et en Suède. Il a été conçu pour n'importe quel type de travail en Occident. Le questionnaire comprend 21 dimensions psychosociales qui couvrent le plus grand éventail possible de la diversité d'expositions psychosociales existantes dans le monde du travail contemporain. La pertinence pour la santé de chacune de ces dimensions parmi les différentes occupations et secteurs d'activité peut être différente mais, dans tous les cas, sont utilisés les mêmes définitions et le même instrument de mesure, ce qui facilite les comparaisons entre occupations et secteurs. Le questionnaire est en phase d'adaptation à la population d'Argentine.

3. *APS-R. Almost Perfect Scale Revised* (Slaney et. Al, 2001; adaptée pour l'Argentine par Arana, Scappatura, Lago & Keegan, 2006). Cette échelle est composée de 23 réactifs distribués en trois sous-échelles : Standards, Ordre et Divergence . Elle présente le format de réponse type Likert sur 7 options indiquant le degré d'accord avec les affirmations. Cet instrument permet de discriminer les profils non adaptatifs ou dysfonctionnels des profils sains ou fonctionnels de perfectionnisme.

### 3.6.2. Seconde étape, avec méthodologie qualitative

Cinq réunions ont été organisées suivant la dynamique proposée par la clinique du travail (Dejours, 2009) afin d'enquêter sur les mécanismes défensifs et adaptatifs chez les travailleurs de centres d'appels téléphoniques en utilisant une méthodologie qui propose la psychodynamique du travail, méthode se différenciant des autres types d'intervention car elle n'est possible qu'à partir d'une demande.

Pour expliquer la méthodologie de la recherche en PDT, nous considérerons avec toutes leurs particularités quelques passages de l'article de Valérie Ganem (op.cit.) qui cherche à présenter l'intervention conformément aux propositions de Christophe Dejours et de Dominique Dessors :

« Pour Dominique Dessors « la méthode consiste à mener des entretiens collectifs dans un cadre méthodologique donnant accès à une parole authentique. Le plaisir, la souffrance, les conflits psychiques n'appartiennent pas, en effet, au champ du visible : la parole des sujets est le seul moyen d'y accéder, à la condition que ces derniers y prêtent leur concours. »

Une condition dans notre travail de terrain a été celle de la participation volontaire. On a travaillé exclusivement avec les téléopérateurs de niveaux hiérarchiques similaires, il n'y a eu ni chefs ni subordonnés. Chacun s'est exprimé pour soi et n'a pu parler au nom du groupe. Il est important de comprendre comment on construit une intervention car nous travaillons toujours à partir d'un **collectif de volontaires** :

« La méthode consiste donc à présenter à l'ensemble du personnel dans une entreprise les objectifs de l'enquête (comprendre ce que les salariés ressentent lorsqu'ils travaillent), afin que, sur la base de cette information, certains parmi eux puissent se porter volontaires pour participer au groupe d'enquête. Le volontariat est une condition incontournable, faute de quoi la parole serait d'entrée muselée. Cette nécessité est incompatible avec la constitution d'un échantillon représentatif, mais de toute manière, il n'existe aucun échantillon représentatif des subjectivités. C'est pourquoi chaque membre du groupe constitué parle en son nom propre de ce qu'il ressent, sans s'autoriser de « représenter » qui que ce soit, relativement à quelque mandat que ce soit. En revanche, les volontaires doivent être de niveau hiérarchique relativement homogène, la présence de l'encadrement constituant un obstacle à la parole authentique des ouvriers, et celle des ouvriers opposant le même obstacle à la parole de l'encadrement. L'effectif des groupes doit être suffisamment grand pour que les conditions d'anonymat soient respectées au sein des propos collectifs, et suffisamment petit pour que les personnes puissent se parler confortablement. »

Il est important d'identifier que nous ne parlons pas de représentativité en PDT. Un autre aspect significatif dont il faut tenir compte est que l'on travaille toujours en présence de deux chercheurs. C'est pourquoi, en Argentine, nous avons fait le travail de terrain avec la méthodologie de la PDT conjointement avec Cecilia Ros. Les réunions en groupe ont été menées par deux chercheurs intervenant simultanément. C'est important et cela constitue une autre des règles de toute action de PDT : il existe une étape de supervision du travail des chercheurs. Et cette supervision a eu lieu tout au long de l'enquête. Ganem ajoute :

« Deux chercheurs participent à l'enquête, et portent leur attention sur les échanges entre les salariés, les thèmes récurrents, ceux consensuels ou qui font l'objet de débats, ceux qui sont abandonnés aussitôt qu'on les aborde. Cette écoute clinique du ressenti des situations de travail, et des manifestations émotives qui s'associent à certains propos (colère, agitation, tristesse...) permet de soutenir l'effort des membres du groupe pour mettre en mots des expériences et un « vécu » qui n'ont parfois jamais été énoncés, ni partagés. »

Dans le cas du *call center* privé étudié, nous avons mené cinq réunions plus une réunion de validation du rapport. Habituellement :

« Les enquêtes consistent donc à cheminer dans une mosaïque de récits dont le sens émerge au fur et à mesure. Au moins deux séances de travail sont nécessaires, espacées d'au moins 2 semaines (je préconise 3 séances dont la dernière est consacrée à la validation du plan du rapport). L'élaboration fait alors l'objet d'un rapport rédigé par les chercheurs et soumis à la validation du groupe, afin d'en éliminer des erreurs possibles et des épisodes que les salariés ne souhaitent pas y voir figurer, en particulier lorsqu'ils mettent en scène des personnes identifiables. Une fois validé le rapport est adressé à chaque participant et aux demandeurs de l'enquête. »

La question de la demande occupe un rôle central dans toute recherche en PDT. En ce qui concerne la recherche de terrain de la présente thèse, la demande s'est manifestée plus clairement dans un centre d'appels privé. Une fois la demande reformulée, une rencontre collective a été organisée pour présenter l'intervention aux travailleurs et ouvrir les possibilités d'inscription aux intéressés.

La question de la demande joue un rôle central dans toute intervention. Dominique Dessors insistait sur ce point en prétendant qu'« il ne faut pas faire ce qu'on nous demande ». Et nous reprenons ici le même article :

« Le travail de la demande : Il s'agit de ne pas se contenter de la première demande qui nous est formulée. Que celle-ci provienne de la Direction ou des syndicats. Il faut la soumettre aux différents acteurs concernés que sont les Institutions Représentatives du Personnel (I.R.P), les médecins du travail, les assistantes sociales du personnel et les travailleurs eux-mêmes. »

Nous reviendrons sur l'importance de la demande au chapitre 8 lorsque nous chercherons à voir les points communs et d'inflexion entre les différentes approches.

Le résultat final du processus a fait l'objet d'un rapport que vous pouvez trouver en annexe 6 et que nous analyserons au chapitre 6, en approfondissant le contexte dans lequel l'enquête a eu lieu. Le processus s'est développé sur une série de réunions programmées au nombre de cinq. Pour la cinquième réunion on a apporté un rapport qui a été révisé et validé avec le groupe. Tel que Ganem l'explique (op.cit.)

« Le rapport rédigé à l'occasion de ces investigations est systématiquement validé par les participants et ils devraient systématiquement en être les premiers destinataires et décider de sa diffusion. Ceci constitue la validation des résultats de l'enquête et paraît donc également incontournable. »

Le texte qui sert de base au rapport est le résultat de l'enquête en PDT : Ce texte a été rédigé par les professionnels chercheurs et validé par le groupe, ce qui s'avère impératif. Ce matériel a été le résultat d'un travail régulier qui recense les propos des membres du groupe, le déroulement, l'interprétation et la rédaction proposée par les chercheurs, enrichie éventuellement lors de la validation. Dans ce cas, le rapport a été l'objet d'un débat tenu par l'équipe du laboratoire de psychodynamique du travail et de l'action, lors d'une journée à Paris en octobre 2013.

Il est évident que le niveau d'incertitude est élevé étant donné qu'un texte ne sera plus jamais le portrait exact de ce qui est arrivé au sein du groupe et que celui-ci passe inévitablement par le filtre des chercheurs. La production doit révéler, entre autres, les faits sans prétendre l'exhaustivité, impossible à atteindre. Une attention particulière doit donc être prêtée à la rédaction d'un texte visant à inspirer les lecteurs –les membres du groupe étant les premiers – et à offrir une perspective de réflexion, d'élaboration et de délibération pour passer à l'action.

Il ne s'agit pas d'extraire le contenu des déclarations ou des représentations des travailleurs pour les classer ensuite selon une liste prédéterminée de thèmes, mais de favoriser les conditions pour susciter un processus d'élaboration et de délibération qu'on puisse reprendre dans le rapport d'enquête.

Aussi la proposition est-elle de construire un contenu, d'échanger des expériences construites au long des séances. C'est-à-dire, de construire un discours commun qui offre les conditions pour que les sujets participant au groupe, ainsi que bien d'autres, puissent s'approprier du contenu car, au-delà du fait qu'il est public, il leur appartient (Dejours & Molinier, 2004).

### **3.7. Procédures**

Au moment de l'étape quantitative, tous les participants ont été informés sur les objectifs et les caractéristiques de l'enquête, le caractère volontaire et anonyme de leur participation. Leur consentement explicite leur a été demandé. Au cours de l'étape initiale, 30 entretiens semi-structurés ont été effectués pour l'exploration de mécanismes adaptatifs de défense et d'affrontement chez les travailleurs. L'instrument d'évaluation des ressources défensives et adaptatives a été élaboré par la suite. Enfin, après l'analyse de la validité du contenu, le test établi a été présenté avec les instruments sus-mentionnés, à un échantillon complémentaire de 70 travailleurs de *call center* afin de compléter l'échantillon de 101 sujets.

La procédure pour l'enquête en PDT était la suivante : alors que les opérateurs complétaient les questionnaires quantitatifs, nous leur expliquions, par groupes de quatre ou de cinq, que nous voulions constituer une équipe qui mènerait une enquête sur la relation entre travail et santé avec l'aide de deux chercheurs. Une dizaine d'opérateurs se sont montrés intéressés et se sont portés volontaires pour participer. Nous les avons contactés via mail et six d'entre eux se sont présentés au rendez-vous. Lors de ces réunions, tous ont échangé leur regard sur le travail et l'entreprise. A la troisième réunion, un compte-rendu a été soumis aux participants. Ce compte-rendu avait été préalablement débattu avec un superviseur et les collègues du laboratoire de recherche. Puis le compte-rendu est alors validé par le collectif et enfin, sa version finale, (certaines informations ayant été volontairement supprimées), est



présentée à la direction et aux délégués syndicaux. La version complète et définitive a alors été imprimée et distribuée à tous les participants. Nous approfondirons cette investigation dans le chapitre 6.

### **3.8. Type d'étude**

Chacune des deux étapes a été l'objet d'un type d'étude différent. Dans la première étape, à caractère quantitatif, l'étude a été descriptive corrélationnelle. Dans la seconde étape, en revanche, d'après les principes de la Psychodynamique du travail, il a été question d'une étude de recherche-action (H. Sampieri et al., 2003).

### **3.9. Traitement des données**

Pour le traitement statistique des informations quantitatives recueillies lors de la première étape, des bases de données spécifiques ont été créées avec le paquet statistique SPSS en sa version 15.0. La saisie des données a été contrôlée par une sélection et une révision aléatoires des questionnaires déjà saisis. La fiabilité s'est ainsi accrue et les erreurs de saisie se sont réduites. Pour l'atteinte des objectifs proposés une analyse descriptive de chacune des variables qui composent l'étude a été faite. L'analyse des relations entre les variables a été élaborée moyennant une analyse de corrélation. Suite à un test d'évaluation de la normalité et de la variance des données, on a choisi les tests statistiques pertinents pour mesurer les corrélations : l'analyse de variance (ANOVA-one way) et un test Kruskal Wallis. Pour analyser l'association entre les variables, on a utilisé le test  $r$  de Pearson ou rho de Spearman, selon le cas. Pour l'analyse des corrélations on a utilisé le coefficient produit moment de Pearson. Pour évaluer la fiabilité de toutes les mesures on a calculé l'alpha de Cronbach. Pour les comparaisons entre groupes on a employé une ANOVA à une voie. Pour analyser les biais provoqués par des variables étrangères, on a appliqué des corrélations partielles avec contrôle des variables pertinentes.

### **3.10. Procédures pour garantir les aspects éthiques de la recherche**

La participation de tous les individus de l'échantillon a été volontaire et soumise à un consentement informé signé par chaque participant. Une copie de cette déclaration de volontariat éclairée et formalisée, signée par les participants se trouve dans l'Annexe 1.

Le rapport présenté au groupe qui a participé à la seconde étape qualitative, a été validé par le collectif tel que toute intervention en psychodynamique du travail le suggère. Une version de ce rapport a été remise aux participants. Par la suite, nous avons défini avec les travailleurs participants les données qu'ils ne souhaitent pas divulguer et elles ont été enlevées, générant ainsi un rapport plus succinct. Ce rapport a été partagé avec la direction et les déléguées syndicales tel que décidé par le collectif lors de la dernière réunion. La participation volontaire, le travail à partir d'une demande et la validation du rapport constituent les éléments essentiels pour que toute démarche en PDT soient encadrée du point de vue déontologique.

## Chapitre 4. Observations sur l'activité dans des *call centers* en Amérique Latine et en Europe

Dans ce chapitre nous présenterons les résultats de l'analyse globale de l'activité suite à la visite de neuf centres d'appels en Argentine, au Brésil et en France. Il s'agit de cinq centres d'appels téléphoniques en Argentine, deux au Brésil et un en France. Dans les chapitres 5 et 6, nous examinerons dans le détail la situation dans deux de ces centres d'appels et de service à la clientèle en Argentine ; c'est là que nous avons travaillé le plus longtemps à partir de la demande ponctuelle de deux collectifs. Dans ce chapitre, il nous paraît intéressant de présenter quelques caractéristiques communes à plusieurs centres d'appels ainsi que tout ce que l'on a pu constater de manière transversale à partir de l'observation globale de l'activité. Nous donnerons également le détail de l'information obtenue lors d'une série de quatre réunions où l'on a utilisé la méthodologie de groupes focalisés ou *focus groups*. Ces réunions se sont tenues dans un centre d'appels d'une compagnie d'assurances au cours de l'année 2012.

Nous avons déjà présenté au chapitre 1 la description globale et le cadre juridique de l'activité dans des *call centers* à partir du code de bonnes pratiques convenu entre les employeurs, les délégués syndicaux et les fonctionnaires du Ministère du travail de la province de Santa Fe.

Comme nous l'avons dit au chapitre 1, il existe deux grands types de *contact centers* : Ceux qui appartiennent à la structure d'une organisation déterminée et ceux qui font ou reçoivent des appels et des mails au nom d'autres organisations appelées *contact centers* sous-traités ou *outsourced*. Parmi les cinq centres visités en Argentine, quatre étaient privés : deux *outsourced* dans la ville de Santa Fe, et deux *outsourced* à Buenos Aires dont un appartenant à une entreprise d'assurances. Le cinquième, appartenant au secteur public se trouve dans la ville de La Plata, province de Buenos Aires. Au Brésil, les deux centres étaient privés et *outsourced* et situés dans la région de Sao Paulo. Le centre d'appels téléphoniques visité en France était privé et appartenait à une entreprise de télécommunications dans la région parisienne.

#### 4.1. Les conditions et l'environnement de travail. La disposition de l'espace

Dans les *contact centers* observés, la distribution intérieure était souvent la même. Dans la plupart des cas, les téléopérateurs sont distribués dans des compartiments individuels, au sein d'un *open space*. Les superviseurs et les zones de contrôle de la qualité se trouvent à un niveau plus élevé d'où ils peuvent observer les autres. Leurs ordinateurs sont pourvus de systèmes qui permettent d'autres fonctions, comme les écoutes des appels en cours ou enregistrés. Le ou les superviseur(s) ont souvent des bureaux fermés et séparés des autres, ainsi que des toilettes ou, le cas échéant, des salles de repos spécifiques. La distribution de l'espace était similaire dans tous les centres d'appels visités, à l'exception de celui de la compagnie des téléphones de France, où les postes des opérateurs n'étaient pas dans des compartiments mais dans des îlots séparés les uns des autres, avec plus de confort et de meilleures conditions matérielles. Selon Tommingas et al. (2010), il existe des *call centers* où les opérateurs peuvent marcher et se déplacer pendant qu'ils répondent aux appels, en utilisant des écouteurs et des ordinateurs sans fil, dans des pièces équipées de fauteuils ou de *poufs*. Ce genre de distribution de l'espace est analogue à celui des agences de publicité ou des nouvelles entreprises de technologie et d'internet. Aucun des centres que nous avons visités ne possédait ce type de disposition de l'espace.

La grandeur des compartiments, ainsi que le niveau d'isolement du son environnant (et donc le niveau de bruit), l'éclairage et le nombre de personnes dans la salle, en plus de toutes les autres conditions matérielles, varient d'un *call center* à un autre. La disposition de l'espace peut varier selon la tâche ou la campagne à laquelle un groupe d'opérateurs est affecté. Dans un *contact center* multinational sous-traité de province en Argentine, même si tous les opérateurs sont employés par la même entreprise, les conditions varient considérablement d'un étage à l'autre, ainsi que leur salaire. Dans le cadre des campagnes les plus prestigieuses, l'espace de travail de chaque opérateur est plus grand, le bruit ambiant est moindre et la qualité des ordinateurs et des écouteurs supérieure. Il est aussi étonnant de voir qu'à certains étages où l'on travaille dans une autre langue, tout le personnel communique dans cette langue-là, même quand il n'est pas au téléphone. Une inspectrice du travail racontait non sans humour : « à l'occasion d'une inspection que j'ai dû faire à propos de la dénonciation d'un travailleur d'un centre qui recevait des appels en anglais, la responsable me parlait en anglais et j'ai dû lui expliquer que je n'étais pas censée parler dans une autre langue que l'espagnol ».

D'après le récit des travailleurs, les conditions physiques ont petit à petit évolué favorablement, bien que dans certains endroits il existe encore des équipes de centres d'appels entassées, dans des espaces réduits, où les issues de secours ne sont pas identifiées et avec un haut niveau de bruit. C'est encore le cas lorsqu'une équipe de réception d'appels est installée dans des endroits où on réalisait d'autres tâches auparavant. À l'occasion d'une recherche ergonomique que nous avons menée dans un grand centre d'appels d'un organisme argentin de province (Nusshold, 2006, document de travail), quelque cinquante opérateurs travaillaient dans un établissement public aux plafonds très hauts et aux grandes baies vitrées ouvrant sur une avenue. L'éclairage n'était pas homogène car la lumière dépendait de la position de chaque compartiment par rapport aux grandes lampes de néon installées au plafond. Ceci forçait les opérateurs à demander des lampes de bureau pour compenser le manque d'éclairage dans leur poste de travail. D'ailleurs, le bruit ambiant était très élevé à cause de la circulation des voitures et des bus, montant de l'avenue, surtout en été, quand le manque d'un bon système de climatisation exigeait de laisser les fenêtres grandes ouvertes. Pour neutraliser le bruit ambiant, les opérateurs augmentaient le volume de leur casque et parlaient plus fort. Ceci multipliait considérablement les cas de dysphonies et de troubles auditifs, deux des principaux problèmes de santé des travailleurs des *call centers*.

## **4.2. Distribution des tâches**

Dans la plupart des centres d'appels, les opérateurs changent de poste de travail chaque jour. Dans certains, cependant, ils conservent le même compartiment mais ils le partagent avec d'autres camarades ayant d'autres tranches horaires. Ceci les empêche de personnaliser leur poste de travail avec des aide-mémoires, des notes qui leur sont utiles. C'est le cas aussi des photos ou d'autres objets personnels qui, comme dans beaucoup d'*open spaces*, sont interdits, ou bien permis mais en respectant certains paramètres. Les ordinateurs aussi sont partagés. En arrivant au travail, chaque opérateur se logue pour s'identifier et à partir de là, il a accès à son courrier électronique, à ses informations, et aux différents logiciels dont il a besoin pour son travail. En revanche, les casques sont individuels et chaque opérateur range le sien dans un casier sous clé. Dans le cas de certains centres d'appels où les casques sont partagés, chaque opérateur a ses propres coussinets en mousse pour les oreilles

et pour le microphone, qu'il doit remplacer dans son casque téléphonique en arrivant et en partant.

Il est intéressant de signaler que dans la plupart des *call centers* étudiés, les travailleurs considéraient que le travail était relativement bien payé par rapport aux heures de travail réalisées. En outre, de nos jours, dans presque tous les centres d'appels en Argentine les employés sont déclarés et embauchés selon la modalité de travail à durée indéterminée. Cela n'a pas été toujours ainsi. Beaucoup de *call centers*, voire de grandes entreprises téléphoniques, ont commencé par employer les téléopérateurs en tant que stagiaires.

À ce jour, en Argentine, il n'existe pas de loi nationale pour les *call centers*. Cependant, l'action syndicale, ainsi que certains accords obtenus dans des négociations paritaires ou autres, comme celle que nous décrivons au chapitre 1, ont fait évoluer les conditions légales d'embauche, du travail matériel et de son environnement dans un grand nombre de centres d'appels en Argentine. Certes, cette évolution n'est ni universelle ni régulière, comme on verra dans les données de notre recherche en PDT, chapitre 6. Ceci dit, l'évolution favorable du point de vue matériel, dans la plupart des centres d'appels, n'a pas été accompagnée d'une modification significative en ce qui concerne la distribution des tâches et l'organisation du travail. Une organisation du travail laissant peu d'autonomie et marquée par un contrôle excessif resterait au cœur de l'activité des *contact centers*.

Parfois, dans l'organigramme, les opérateurs dépendent d'un superviseur en particulier. Dans d'autres cas, l'organisation adopte des fonctions transversales du type de l'organigramme matriciel. Le nombre d'opérateurs par superviseur peut aussi varier d'une organisation du travail à une autre. Ainsi, par exemple, dans un *call center* sous-traité, on peut avoir un groupe de superviseurs qui travaille pour un client ou pour une campagne. Chaque groupe d'opérateurs fera état de son travail à chacun de ces superviseurs.

Chaque groupe d'opérateurs s'occupe d'une tâche spécifique. Par exemple, dans une compagnie d'assurances, un groupe répond aux appels sur les assurances voitures, un autre s'occupe des assurances-vie, un autre des assurances habitation et un autre coordonne les grues qui remorquent les voitures en panne dans la rue. D'autres groupes sont possibles selon le type d'affaires dont il s'agit. Généralement, la plupart des opérateurs reçoivent les appels (appels entrants) et un petit nombre réalise les appels (appels sortants). Ceux qui sont chargés

des appels sortants s'occupent principalement des tâches commerciales mais ce n'est pas toujours le cas. Celles-ci ont des spécificités qui leur sont propres et en règle générale, ceux qui font ce type d'appels ont souvent des objectifs et une part de rémunération variable plus significative dans leur salaire. Ceci augmente considérablement la pression sur ce groupe d'opérateurs. Or, ce ne sont pas les seuls à faire des appels sortants. Dans quelques centres d'appels, les numéros de téléphone de ceux qui ont appelé et n'ont pas réussi à obtenir une réponse restent enregistrés. Il y a des groupes d'opérateurs qui, au moment où les appels diminuent, sont chargés de contacter ces usagers.

Dans les *call centers* sous-traités, chaque groupe d'opérateurs est attaché à un compte ou à une campagne ponctuelle. Les différents comptes sont les différents clients ou entreprises qui passent un contrat de services avec le *contact center* et chaque campagne peut être une action déterminée pour un compte en particulier. Par exemple, dans un même *contact center*, il se peut qu'à un étage on réponde à des appels pour une compagnie de téléphones ou d'*internet* et dans un autre étage on vende des billets pour une compagnie aérienne aux États-Unis. Chaque campagne ou chaque compte implique des activités et des chefs différents et bien des fois, des conditions contractuelles, des horaires et même des conditions matérielles de travail différents. En général, plus les compétences du travailleur sont spécifiques (parler une langue étrangère ou avoir une formation technique préalable), plus le salaire sera élevé, et meilleures seront les conditions de travail.

En dehors des opérateurs, dans la structure d'un *contact center*, l'on trouve des superviseurs et des gérants. On a déjà parlé d'eux, de leur situation dans l'espace. Nous voudrions présenter la situation difficile dans laquelle ils se retrouvent du point de vue de la distribution de tâches. Chacun des superviseurs a le rôle de formateur des nouveaux opérateurs de chaque groupe. Les superviseurs peuvent répondre à certains appels difficiles, bien qu'en général ils accomplissent davantage le rôle de contrôle et d'aide à l'opérateur face à certaines situations, pour que l'opérateur puisse répondre lui-même à son appel. Le superviseur peut écouter les conversations des opérateurs de son équipe. Il a l'obligation d'effectuer au moins quelques écoutes de chaque opérateur. Dans quelques cas, les écoutes sont faites en temps réel ou différées, à partir des enregistrements réalisés. Il est intéressant de remarquer que l'on parle d'écoutes, le même mot qui est utilisé pour parler du système de contrôle employé par les services d'intelligence à la demande des organismes du pouvoir judiciaire dans le cadre d'une enquête sur un suspect.

Dans la plupart des *call centers*, il existe un système appelé CRM, de par le sigle anglais *Customer Relation Management*. Il s'agit d'un logiciel qui enregistre les données de toute relation entre une organisation et ses clients ou usagers, parmi elles, celles des *call centers*. Non seulement le CRM enregistre le contenu des conversations mais il fait des calculs statistiques de chaque appel. Parmi d'autres données, le système enregistre qui a appelé, qui a répondu, la durée de l'appel, le temps d'attente, l'évaluation du client selon sa satisfaction de l'appel, les statistiques des appels de chaque opérateur ou la moyenne de satisfaction des clients servis. Ce système permet aussi de calculer les temps utilisés par les opérateurs pour les pauses entre les appels, pour aller aux toilettes, pour se loguer et se déloguer.

D'habitude, les superviseurs choisissent dans le CRM les conversations qu'ils souhaitent écouter. Comme nous l'avons dit précédemment, à l'issue de l'interaction, le client est invité à manifester son degré de satisfaction à propos de la qualité du service. La réponse de celui qui appelle est enregistrée dans le système. Ceux qui disent ne pas être satisfaits le font soit parce que l'information reçue n'était pas à la hauteur de ce qu'ils attendaient, soit parce qu'ils considèrent que le service offert par l'opérateur a été mauvais. Les superviseurs écoutent directement les appels qui ont reçu une mauvaise évaluation, c'est-à-dire, les appels qui ont présenté un certain niveau de conflit. Dans ces cas, le conflit conduit l'opérateur à mentir, dans le but de satisfaire le client et afin qu'il complète l'enquête de manière satisfaisante, même si le client est amené à appeler une autre fois. S'il rappelle, ce sera un autre camarade qui répondra et très certainement pas lui. L'un des principaux problèmes de l'organisation du travail dans des *contacts centers* est celui de la situation dans laquelle se trouve l'opérateur qui doit prioriser la brièveté de l'appel et la satisfaction de l'utilisateur. La priorité n'est donc pas de trouver une solution au problème du client. Cette situation n'est pas identique dans tous les centres d'appels téléphoniques. En France, par exemple, certains centres d'appels téléphoniques sont évalués en fonction de la quantité d'appels que réalise un même client.

Ce travail de contrôle et d'évaluation des appels dans quelques centres d'appels est réalisé par un secteur spécifique, qui reçoit souvent le nom de contrôle de la qualité ou formation. Ce sont d'habitude des opérateurs chevronnés à qui, à un moment donné, et à titre de reconnaissance, on a attribué le rôle de formateurs puis d'évaluateurs des autres opérateurs.



Ce que les superviseurs et ceux qui font les écoutes évaluent, c'est le respect des protocoles de service.

#### 4.3. Les protocoles conversationnels ou *scripts*

Les protocoles de service sont des *scripts* langagiers que les opérateurs doivent respecter durant un appel. Dans certains *call centers*, ces protocoles sont plus flexibles que dans d'autres. Généralement, dans les *call centers* externalisés ou sous-traités, ils sont plus rigides. Dans d'autres, on parle de règles d'étiquette ou modèles. Un directeur général en Argentine nous expliquait que dans les *call centers* sous-traités, les *scripts* langagiers sont d'habitude négociés entre l'entreprise cliente et l'entreprise internationale de *call centers* pour le monde entier. L'idée est que si le client d'une marque déterminée veut contacter son entreprise, il reçoive la même réponse à Taiwan, en Australie ou au Chili, bien que les situations soient, naturellement, différentes. Ce qui fait que, même si le directeur d'un *call center* sous-traité reconnaît des divergences entre ce que les clients qui appellent disent qu'il leur arrive et ce qu'il peut leur offrir comme réponse, il n'a pas le pouvoir de modifier ce *script*. *« Même si je me rends compte que ce que nous sommes en train de dire n'est pas vrai, je ne peux pas le modifier, ni moi, ni mon chef. C'est dans le contrat qu'ils ont signé à New York pour plusieurs années, le PDG de notre entreprise et celui de l'entreprise qui nous engage pour que nous gérions les relations avec leurs clients tout en respectant l'image qu'ils veulent en donner »*, nous racontait le Directeur général d'un centre d'appels ayant 150 opérateurs en Argentine.

Certains *call centers*, comme nous l'avons expliqué au chapitre 1, ont des secteurs spécifiques de réponse de mails ou *tchat*. D'autres disposent de services téléphoniques et de courriers électroniques en différentes langues ou bien ils comptent sur des téléopérateurs professionnels, très bien formés au niveau technique. Dans ce sens, il y a des centres d'appels extrêmement spécialisés où ceux qui répondent au téléphone peuvent avoir un haut niveau de formation technique et un salaire élevé. Nous trouvons ainsi des centres de support technique jusqu'à des numéros pour appeler la police ou d'urgence médicale. Il existe des centres d'appels où ceux qui répondent sont des psychologues spécialisés en violence domestique ou des médecins pouvant prendre des décisions à l'égard du déplacement ou non de certains voyageurs qui ont subi un accident pendant leurs vacances.

Dans les centres d'appels visités, les travailleurs reconnaissent une évolution favorable au fil des ans, tant des *scripts* que du contrôle horaire, devenu moins « déshumanisant ». À un certain moment, en Argentine on contrôlait excessivement le temps pour aller aux toilettes ou pour la pause. On cherchait même à éviter que les travailleurs prennent la pause tous en même temps. Très souvent, dans les centres d'appels appartenant à des entreprises ou des organismes, le travail dans le *contact center* est vécu comme une porte d'entrée. Des étudiants universitaires en droit, par exemple, peuvent travailler comme téléopérateurs pendant leurs études et, une fois diplômés, ils peuvent commencer à travailler dans le secteur juridique de la même entreprise. Bien que cela arrive dans quelques cas, dans bien d'autres, la promesse ne devient pas une réalité, étant donné que le nombre des postes d'opérateurs est bien plus grand que celui d'analystes dans d'autres secteurs.

D'autre part, dans les *call centers* sous-traités, le passage d'une campagne mal payée à une autre bien payée, d'une campagne avec de mauvais superviseurs à une autre avec de bons superviseurs ou d'une campagne impliquant une activité intellectuelle abrutissante à une autre stimulant davantage l'intellect, peut être vu comme une promotion interne. Ces « promotions » cherchent à compenser symboliquement au moins, le manque réel d'opportunités dans ces structures où la grande majorité occupe le poste de téléopérateur et où le seul poste auquel ils peuvent aspirer est celui de contrôle de qualité ou éventuellement de superviseur.

Dans plusieurs centres d'appels, la période de formation n'est pas payée et elle est d'ailleurs considérée comme faisant partie du processus de sélection, et aussi comme un mécanisme de pression pour que les candidats acceptent la maltraitance de peur de ne pas obtenir l'emploi. Ce type de mécanismes d'exploitation est chaque fois plus règlementé mais il existe toujours. Lorsqu'il y a quinze ans, en pleine crise des années 2001-2002, les *call centers* ont commencé à s'installer en Argentine, notamment ceux sous-traités, en raison de leur bas coût suite à la dévaluation de la monnaie et au taux de chômage très élevé de 25%. Dans ces organisations, le niveau de maltraitance des travailleurs était encore plus élevé et la syndicalisation était même punie. On isolait ou encore on congédiait ceux qui participaient à des activités syndicales, comme le souligne l'œuvre collective « Qui parle ? La lutte contre l'esclavage dans les *call centers* » (2006). Aujourd'hui les travailleurs des *call centers* n'ont pas réussi à s'intégrer au syndicat des téléphonistes, plus fort, mais ils ont été contraints d'appartenir au syndicat de commerce. La lutte syndicale est toujours présente parmi les

travailleurs des *call centers* sous-traités, où l'on continue à harceler ceux qui participent à des actions syndicales comme le montrent les recherches dans différentes activités de service de Wlosko, Ros, et al. (2013).

#### **4.4. La formation initiale**

Pendant la formation initiale des opérateurs, ceux-ci reçoivent une formation technique sur la manière dont il faut répondre aux appels, sur le respect des protocoles et sur les procédures de recherche de l'information dans le système. Dans plusieurs centres d'appels, les protocoles ne sont pas très rigides, bien qu'il y ait des manuels contenant certains critères ou guides, comme par exemple quelle phrase il faut dire quand on répond à un appel ou bien vouvoyer celui qui appelle. Ensuite, le processus de formation est complété par l'écoute des opérateurs qui sont déjà en fonction. Ce processus est hautement « normalisateur » de la pratique de s'écouter les uns les autres sans préavis. Les opérateurs expérimentés reconnaissent que le fait d'être écoutés sans être prévenus, pratique habituelle dans les *call centers*, génère chez eux un malaise important et les empêche très souvent de résoudre les situations de la manière qu'ils jugeraient convenable. Le fait que les débutants apprennent à faire leur travail en écoutant leurs camarades fait que dès les premiers jours de travail, cette modalité est acceptée, banalisée. Ainsi, le manque d'un minimum d'intimité et d'une marge de manœuvre au travail s'imposerait et banaliserait le fait de violer l'intimité d'un autre dès les premiers jours de travail. J'apprendrai en écoutant l'autre qui ne sait pas que je l'écoute.

#### **4.5. La période de formation**

Avoir à donner des informations « désagréables » à ceux qui appellent et qui ont besoin d'eux à un moment difficile, ainsi que subir leurs agressions, génère de la souffrance et produit un effet chez les opérateurs, surtout lorsqu'ils commencent à travailler au téléphone. Plusieurs disent avoir souffert d'insomnie et passé des heures à penser aux personnes avec lesquelles ils avaient parlé durant la journée. D'autres ont eu des crises de pleurs ou d'angoisse pendant les premières semaines ou les premiers mois depuis qu'ils avaient commencé à répondre au téléphone. Ils racontent qu'ils avaient besoin d'échanger avec leurs collègues sur ce type de situations complexes. La plupart des démissions dans les *call centers*

ont lieu au cours des premières semaines. Il est même très fréquent qu'après quelques heures d'écoute, des travailleurs décident de ne pas continuer, bien souvent pour des raisons d'ordre éthique.

Parmi les raisons évoquées par ceux qui ont travaillé quelques jours seulement (voire quelques heures) dans un *call center* et qui ont démissionné, l'on peut signaler qu'ils ne pouvaient accepter ce qu'on leur demandait de faire, estimant qu'il s'agissait d'une escroquerie envers ceux qui contactaient le centre d'appel ou envers ceux qu'ils devaient appeler. Souvent, ceux qui ont, malgré tout, essayé de respecter les tâches qu'on leur proposait durant un jour ou deux, ont développé différents types de symptomatologie infraclinique (Doppler, 2004) comme l'insomnie, des pleurs, ou un sentiment marqué de culpabilité. Ceux qui présentaient leur démission se montraient la plupart du temps fiers de l'avoir fait car il s'agissait d'une décision conforme à leurs principes et à leurs valeurs. Nous reviendrons sur ce point lorsque nous évoquerons la situation de ceux qui restent au travail et la question de la souffrance éthique.

Même s'il s'agit d'un travail qui n'est pas toujours considéré comme qualifié, il se peut que dans quelques *call centers* la période de formation soit longue (jusqu'à deux mois dans certains cas) par rapport à d'autres postes de travail ; cela a pour but de chercher à ce que les opérateurs s'adaptent progressivement et puissent de ce fait augmenter leur capacité à faire face aux situations de conflit.

Après un ou deux mois de formation prescriptive sur les tâches et avoir écouté d'autres collègues répondre aux appels, il devient temps de répondre au téléphone et de suivre le rythme affairé d'un appel après l'autre avec des pauses réduites. Dans certains *call centers*, les pauses sont plus fréquentes entre les appels et le long de la journée de travail. C'est le système CRM lui-même qui règle le temps qui passe depuis que l'opérateur raccroche jusqu'à l'appel suivant. Au-delà du rythme plus ou moins accéléré de tous les *call centers* visités, les travailleurs reconnaissent que la cadence mécanique de répondre aux appels devient assommante pour eux. D'après leurs dires, parler pendant de longues heures, supporter le bruit ambiant dans l'espace de travail, être assis et en tension face à l'ordinateur sont des tâches qui épuisent énormément. Ce qui constitue une autre source importante de souffrance c'est le fait d'avoir à gérer une grande quantité d'informations qu'ils doivent fournir à quelqu'un qui se trouve dans une situation de vulnérabilité plus grande que la leur. Par

exemple, informer quelqu'un qui se trouve dans une condition de précarité qu'il a une dette élevée envers l'État, ou dire à une personne qui se trouve dans une voiture en panne sur une route au milieu de la nuit avec ses enfants que l'assistance automobile mettra plusieurs heures à leur venir en aide.

#### **4.6. Le déclic de la banalisation**

En ce qui concerne les mécanismes défensifs contre la souffrance que produit la période d'adaptation lorsqu'il faut répondre aux appels, les opérateurs ont reconnu, dans presque toutes les sessions des *focus groups*, que pour ceux qui n'avaient pas démissionné lors de cette période d'adaptation, il y avait eu un moment où ils avaient eu un « déclic ». Ce déclic, disent-ils, leur permet de réduire quelque peu ce malaise. Ceux qui avaient participé aux *focus groups* avaient plus d'un an d'ancienneté. Ils avaient donc dépassé cette période pendant laquelle ils étaient nombreux à démissionner, ou bien ils n'avaient pas continué à travailler après la période d'essai. Lorsque nous avons essayé d'en savoir plus, ils ont raconté, de manières différentes, que ce qui leur a permis de réduire leur niveau de symptomatologie psychopathologique a été le fait d'assumer que s'ils voulaient faire ce travail, ils leur fallait alors accepter qu'ils devaient infliger de la souffrance à d'autres, chercher des justifications en dehors d'eux-mêmes et de leur responsabilité. C'est ce qu'on appelle des rationalisations (Rolo, 2012) : « *C'est ce qu'il faut faire et point* », « *si je ne le faisais pas, un autre le ferait* », « *ce n'est pas moi qui fais du mal à celui qui appelle, c'est l'information qui est écrite dans les scripts* ». Ils reconnaissent que ce qu'on leur demande de dire n'est pas toujours la meilleure solution aux problèmes de l'organisation ou de l'utilisateur. Ils disent cependant qu'ils l'acceptent à cause des contrôles ou du rôle qu'ils doivent jouer. Ce sont des manœuvres, disent-ils, qu'ils ne mettraient pas en pratique avec leur famille ou leurs amis, mais qu'ils utilisent certes avec ceux qui appellent. Ce déclic dont parlent les opérateurs consiste en un ensemble de stratégies de défense, en relation avec la souffrance éthique et l'*akrasia*. Tel que nous l'expliquions au chapitre 2 au moment de présenter l'abordage de la PDT, accepter de réaliser quelque chose qui fait mal à autrui et qui n'apparaît pas comme la meilleure solution possible pour celui qui appelle, surtout en sachant qu'il existe une alternative meilleure, suppose d'assumer un élément qui rend instable et fragilise l'opérateur. Pour tenir, il a besoin de développer des stratégies de défense lui permettant de se déresponsabiliser de ses conduites. En Argentine et ailleurs dans le monde, il est

particulièrement intéressant de constater que nous acceptons, à travers le travail et malgré la souffrance éthique que suppose la situation, de réaliser des tâches que nous réprouvons moralement. Depuis le retour à la démocratie et jusqu'en 2003 nous avons mené un débat politique profond autour de la loi dite d'*obediencia debida* (obéissance due) qui a empêché entre 1990 et 2003 de juger et de punir les militaires génocides sous prétexte qu'ils ne faisaient que respecter les ordres venus de leurs supérieurs. Nous ne pourrions approfondir cette hypothèse en ce qui concerne ce travail quoiqu'il nous paraisse important de montrer comment bon nombre de ceux qui appuient le jugement aux militaires qui ont exercé la torture, soutenant que faire le mal à autrui ne peut aucunement se justifier par le fait d'être tenu de respecter les ordres des supérieurs dans le contexte du travail, fonctionnent par la suite sous ce même principe dans leur travail quotidien, même s'il s'agit en l'occurrence, convenons-en, d'un mal moindre.

Puisque moi je ne suis pas responsable de ce que je suis en train de dire à l'autre, le responsable en étant le système, l'entreprise ou l'État, je peux continuer à fournir aux autres des renseignements qui ne correspondent pas toujours à ce qui les aiderait mieux. Cette « carapace » qu'ils développent défensivement pour pouvoir soutenir l'emploi dont ils ont besoin leur permet, en se libérant de la responsabilité de leurs propres actions, d'assumer une situation qui autrement générerait chez eux de la souffrance.

Il y a d'autres conséquences sur les travailleurs des *call centers* qui, d'après les téléopérateurs expérimentés, se développent chez certains avec l'ancienneté. Certains se plaignent d'être « *plus impératifs* », d'avoir « *moins de patience* » ou bien « *d'être plus durs dans la façon de nouer des relations avec les autres* ». Ils considèrent que ce « durcissement » dans leur rapport avec les autres est une conséquence directe des longues heures passées à parler à tant de monde et de la nécessité d'avoir à expliquer des situations complexes sous des contraintes très fortes (les *scripts*, la pression du temps, les écoutes). En quelque sorte, cette souffrance qu'ils éprouvent eux-mêmes en tant que travailleurs (« *si je veux ce travail, je dois l'accepter* ») ils la transmettent à ceux qui appellent. D'une certaine manière, s'ils ont assumé des situations douloureuses, et si pour pouvoir tenir bon ils se sont vus obligés de banaliser certains aspects de ce qui les faisait souffrir, ils attendent que ceux qui appellent acceptent que certains aspects du service, ne répondant pas toujours à leurs attentes, les énervent ou les

affligent. J'estime que ce durcissement qu'ils disent éprouver à l'égard des autres est lié au mécanisme par lequel la souffrance des autres doit être acceptée et assumée sans y penser.

Nous sommes donc face à un double mouvement de déresponsabilisation à partir de la souffrance éthique. Ce ne serait pas seulement un mouvement défensif du type « *je ne suis pas responsable du mal que je cause, c'est le système ou l'employeur qui écrit les scripts* » mais aussi « *ce n'est pas moi qui suis responsable, même si je vends un produit de mauvaise qualité, c'est celui qui accepte de l'acheter sans lire le contrat entre les lignes, c'est le client* ».

Après la période d'« adaptation », ils se déclarent moins troublés par les agressions. En revanche, ils reconnaissent les conséquences de ce travail répétitif lorsqu'ils racontent qu'en répondant, par exemple, au téléphone chez eux, ils disent la même phrase qu'ils utilisent au travail, de manière analogue à ce que Le Guillant et al. décrivaient quand ils présentaient la névrose des téléphonistes (1956).

Est-ce que la souffrance psychique disparaît lorsqu'elle est banalisée, ainsi que celle de celui qui appelle ? Il semblerait que les opérateurs qui réussissent à avoir ce « *déclat* » et à ne pas souffrir ainsi du mal qu'ils infligent à d'autres ne perçoivent pas qu'ils ont mis en place cette défense et ne jugent pas négatif ce « durcissement » face à la souffrance des autres.

Quelles sont les causes de cette banalisation ? Le plus surprenant c'est que la population qui réalise ce type de travail est une population qui a de grandes chances de se retrouver dans les mêmes situations que ceux qui les appellent. Cependant, quand ils parlent des usagers, il semblerait qu'ils parlent de gens d'une autre classe ou d'une autre catégorie, à laquelle ils n'appartiendraient pas. Et nous considérons que c'est là l'une des principales stratégies de défense à partir de laquelle ils peuvent soutenir et banaliser la dissimulation de l'information ou le mensonge.

Il est intéressant de voir que plus un téléopérateur estime que son interlocuteur lui ressemble, plus il lui devient nécessaire de prendre de la distance afin d'éviter de culpabiliser des dommages qu'il peut lui causer ou de ne pas être en mesure de fournir une solution à son problème. Nous verrons comment, dans la recherche en PDT que nous présentons au chapitre 6, lorsque les téléopérateurs répondent aux appels des Allemands, la situation qui se présente

ne les inquiète pas autant, ils n'ont pas non plus l'impression que leur travail ait autant de sens. Par contre, ils accordent plus d'importance à la situation lorsqu'ils répondent aux appels des compatriotes et ils ressentent beaucoup plus de souffrance lorsqu'ils se voient obligés à mentir ou qu'ils sont empêchés d'offrir un bon service. C'est de ce fait qu'ils cherchent à s'en distancier et à chercher des excuses pour ne pas se sentir responsables du dommage qu'ils peuvent causer dans le contexte du travail. Nous avons appelé cela le *déclat* de la banalisation. Nous reviendrons plus tard sur la question de la souffrance éthique.

#### **4.7. Quelques verbalisations de travailleurs des *call centers***

Pour clore ce chapitre, au-delà des observations générales sur l'activité dans plusieurs centres d'appels nous aimerions reprendre quelques verbalisations apparues au cours des réunions des *focus groups* dans le centre d'appels de la compagnie d'assurances européenne installée en Argentine. Il y a eu 4 réunions d'une heure auxquelles 15 opérateurs volontaires ont participé pour parler de leur travail. Les opérateurs avaient tous plus d'un an d'expérience au téléphone.

Nous présenterons les thèmes les plus importants qui ont surgi au sein de ces groupes de volontaires ayant plus d'un an d'expérience. Ceci nous paraît une bonne synthèse de ce que nous avons abordé dans ce chapitre sur l'analyse globale de l'activité dans plusieurs centres d'appels en Amérique Latine et en Europe. Nous présenterons ces commentaires à travers trois grandes parties. En premier lieu (a), les contraintes de travail, ensuite (b), les stratégies mises en place et finalement (c), les conséquences de cette situation de travail sur la santé des téléopérateurs.

##### **(a) les contraintes de travail**

Commençons par les contraintes dont on a le plus parlé dans ce *call center*. Plusieurs faisaient référence aux *scripts* que les téléopérateurs doivent suivre au moment de fournir un service, ce qu'ils peuvent ou ne peuvent pas dire, ce qu'ils diraient si on ne les écoutait pas :

« *Si on pouvait causer, ce serait plus naturel, ce serait mieux. Mais il faut respecter une certaine étiquette - ici on dit étiquette – tu dois dire excusez-moi, toujours vouvoyer, désolé de*



*vous faire patienter. Je crois que si on éliminait ça et qu'on pouvait maintenir une conversation plus normale, comme on fait avec n'importe qui et pas en ayant à employer certaines formules : employer ce mot-là, ou saluer comme ça, certaines formules n'ont aucun sens. » ;*

*« Si on me dit, je veux annuler le service, je ne peux pas lui dire que moi à sa place, je ferais la même chose, même si dans son cas, je ferais la même chose » ;*

*« Je ne peux pas lui dire ce qui lui convient ou ne lui convient pas dans cette entreprise » ;*

*« Ou si on te demande d'établir le devis d'une police d'assurance, tu lui offres toujours la plus chère ».*

Une autre contrainte qu'ils subissent et contribue à leur fatigue est la routine ou l'activité répétitive :

*« À certaines occasions, quand le téléphone sonne, je me dis : je le jette par la fenêtre, il y a des fois où il n'arrête pas de sonner » ;*

*« Tu dois toujours te montrer de bonne humeur, qu'on t'emmerde ou pas » ; « Tu ne peux pas dire je le fais plus tard, le téléphone sonne » ;*

*« Si un jour tu reçois dix appels l'un après l'autre, tu veux tout lâcher et rentrer chez toi » ;*

*« C'est très répétitif, ça nuit à ta patience, c'est la monotonie » ;*

*« Si c'est pour un problème, ça te donne envie de raccrocher ».*

### **(b) Les stratégies mises en place pour tenir**

Voici quelques stratégies qu'ils développaient pour pouvoir accomplir leur travail. Ils faisaient référence à cette sorte de dédoublement entre ce qu'ils se voient obligés de faire dans leur rôle et ce qu'ils feraient vraiment *« s'ils étaient les clients »* :

*« Moi, une fois, j'ai reçu l'appel d'une femme qui m'a dit qu'on l'avait laissée 5 heures seule sur la route au petit matin avec ses trois enfants. Qu'est-ce que tu ferais toi à ma place ? Tu es mère ? Et dans mon for intérieur, je pensais, moi je vais à la compagnie et j'incendie tout... mais je ne disais que madame, vous avez raison, je suis désolé » ;*

*« Quand ils ont raison, tu restes dans 'je comprends', 'je comprends' et tu ne peux dire rien d'autre » ;*

*« Moi, si j'ai pris un service qui ne tient pas son engagement, je l'annule ».*

L'un des commentaires qui surprend parmi ceux qui s'occupent de la qualité du service, c'est qu'ils perçoivent les postes de vendeurs comme ceux qui présentent le plus haut niveau de mensonge ou de manipulation de la vérité. Certains disent même :

*« Si je devais avoir la tchatche pour faire de la vente, je ne servais à rien; aucune chance ».*

La nécessité de se libérer de la responsabilité de leurs actions apparaît, telle que nous le disions, comme une autre stratégie pour tenir bon au travail. Quelques verbalisations le montrent nettement :

*« Les gens continueront d'appeler pour dénoncer des collisions, des morts, il va y en avoir toujours et les appels pour annuler les assurances auto ne s'arrêteront jamais » ;*

*« Tu n'es qu'un de plus parmi d'autres et tu fais partie de ce groupe qui répond aux personnes qui appellent, tu dois voir jusqu'où tu vas t'impliquer et jusqu'à quel point tu vas t'impliquer » ;*

*« Quand tu penses que tu en es responsable ça te fait mal, mais après tu te rends compte que tu n'en es nullement responsable » ;*

*« En fin de compte on m'insulte ; on me dit que la putain bla, bla, bla ne le couvre pas, et non, c'est vrai, votre police ne vous couvre pas ; quand vous l'avez prise, on a dû vous prévenir ou peut-être pas, mais vous avez la police d'assurance chez vous et vous pouvez lire ce qu'elle assure ou non, alors si vous voulez m'emmerder, faites-le, moi je vous écouterai » ;*

*« Ici nous sommes tous pareils, si c'est moi qui réponds, c'est moi qu'il insulte mais si c'est un autre, c'est l'autre qu'il insulte, il n'y a de préférence pour personne ».*

### **( c ) Les conséquences de cette situation de travail**

Toute une série de commentaires avait trait à l'adaptation au travail liée au « durcissement » sous des formes diverses :

*« On devient plus intolérant, peut-être avant je tolérais certaines choses que je ne tolère plus aujourd'hui » ;*

*« Avant je ne le faisais pas attendre (celui qui appelle), maintenant j'ai essayé et je le fais attendre » ;*

*« Je suis plus intolérant dans le sens que c'est toujours la même chose. C'est très monotone, très constant » ;*

*« La gestion, les procédés sont les mêmes » ;*

*« Il m'est arrivée au début de quitter le travail très découragée parce que tous ceux qui appelaient m'insultaient ».*

Parmi les conséquences pour leur vie personnelle et ce que le travail leur a appris, ils disent :

*« Il y a quelques jours, une femme a appelé pour annuler sa police d'assurance parce que la cotisation mensuelle était trop élevée, et moi, au lieu de lui dire oui Madame, votre voiture ne vaut pas beaucoup et votre assurance est très élevée, je lui dis mais Madame, pensez-y, s'il vous arrive un accident et qu'il y a des personnes blessées, nous vous dédommageons de la responsabilité civile pour trois millions de pesos, vous savez, c'est beaucoup d'argent. Finalement, on lui dit la même chose, on tourne autour de l'histoire, mais la conclusion est la même » ;*

*« J'ai appris à passer le contrat au peigne fin, à lire entre les lignes ».*

Parmi les conséquences positives du travail, ils soulignent :

*« L'horaire est ce qu'il y a de mieux. Et vraiment, si on compare avec d'autres call centers, c'est pas mal » ;*

Du point de vue du vivre ensemble, certaines interventions s'avèrent très intéressantes :

*« Si on voit que tu es mal, on te demande comment tu vas, s'il t'arrive quelque chose, si tu veux quitter le téléphone, si tu veux parler, ils font toujours très attention à toi pour que tu te sentes bien et pour que tu fasses bien ton travail » ;*

*« Dans notre secteur, nous sommes six, nous connaissons tout de tous, nous prenons du maté ensemble, parce qu'on se voit tous les jours (...) si le travail est pénible et qu'en plus tu ne t'entends pas bien avec tes camarades ou tu ne parles pas avec eux, alors tu n'as rien de bon dans ton travail ».*

Le panorama dans lequel le travail du téléopérateur se développe devient maintenant plus clair. Un travail qui pourrait souvent être assimilé au travail à la chaîne du XXI<sup>ème</sup> siècle mais qui cache des processus de pensée complexes pour pouvoir résoudre les problèmes de ceux qui appellent. Dans le prochain chapitre, nous présenterons les deux centres d'appels (l'un public, l'autre privé) argentins où l'on a effectué un travail de terrain à partir d'une évaluation des risques psychosociaux et au moyen de l'approche de la PDT.

## Chapitre 5. Les résultats obtenus avec la méthodologie quantitative

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats obtenus à partir de la méthodologie de l'évaluation des risques psychosociaux dans deux centres d'appels en Argentine.

Nous ferons en premier lieu une description générale de chacun de ces centres d'appels puis présenterons l'analyse de l'activité que nous y avons développée. Puis, nous proposerons les résultats obtenus à partir des questionnaires, c'est à dire les données démographiques, les profils de perfectionnisme, les résultats de RPS et les questions sur certaines variables de santé mentale. Finalement, nous fournirons les conclusions que nous avons pu en tirer.

Avoir accès aux centres d'appels n'est jamais chose simple (Rolo, 2013). Dans le cas de ce travail de terrain, nous avons plusieurs portes d'entrée possibles : par le biais de collègues ou de différents organismes avec lesquels nous avons travaillé, et par des recommandations de collègues rencontrés lors de congrès ou colloques durant nos études de doctorat. Au moment où nous les avons contactés, seuls deux centres ont autorisé l'administration de questionnaires à cinquante opérateurs chevronnés ayant plus d'un an d'ancienneté. Un troisième centre d'appels appartenant à une compagnie européenne d'assurances en Argentine nous a permis d'organiser des groupes focalisés et d'administrer quinze questionnaires de recherche en phase de validation des instruments en 2012. Mais, lorsqu'en 2013, nous avons repris contact pour administrer les 35 protocoles restants afin de compléter l'échantillon, nous n'avons reçu aucune réponse à nos nombreux courriers électroniques. L'entreprise passait par une période de restructuration concernant sa direction et vendait quelques unités d'affaires. Les autres centres qui, au départ, s'étaient montrés perméables à nos demandes, ne répondaient pas aux appels ni aux courriers électroniques que nous leur adressions, leur proposant une entrevue ou une visite *in situ*.

## 5.1. Le centre d'appels public

Le *contact center* étudié appartient à une administration publique fiscale de province en charge du recouvrement des impôts argentins. Le *contact center* (appelé initialement *call center*) a été créé en 2006 dans le cadre d'une série de mesures visant à optimiser le recouvrement des impôts et à faciliter les démarches des contribuables en leur donnant la possibilité de payer, via internet, avec leur carte de crédit, plutôt que d'avoir à se rendre personnellement à la banque. Cette modalité se répand presque simultanément dans plusieurs administrations fiscales de province au moment de la reprise économique faisant suite à la crise économique et à la situation de *default* de 2001. Avec le redressement économique, le principal moyen de financement public provient des impôts générés par l'activité économique nationale et non plus des revenus des prêts (par génération de dette internationale ou par le biais de privatisations) comme c'était le cas dans les années 1990 en Argentine. Durant cette période, l'administration ici étudiée devait faire évoluer le travail pour percevoir un maximum d'impôts. Il s'agissait d'un des tous premiers *call centers* appartenant à une administration fiscale de province. Au moment de sa création, ses opérateurs étaient encore étudiants à la Faculté d'Economie de l'université publique nationale de la ville dont elle dépendait, et le personnel hiérarchique faisait partie du personnel effectif de l'administration.

Le premier contact avec ce *call center* s'est réalisé alors que nous menions des études ergonomiques avec le sociologue Alfredo Vota de 2007 à 2009, dans les limites du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD). Il s'agissait d'un programme d'amélioration des conditions de travail des fonctionnaires publics. Nous les avons contactés tout au début de la période d'observations de l'activité, dans le cadre de la recherche doctorale. Ils nous ont reçus très amicalement, sans émettre aucune demande particulière.

À l'occasion de nos premiers entretiens, j'ai appris qu'ils avaient déménagé de leurs bureaux originaux, situés au Ministère de l'économie provincial, et qu'ils avaient traversé un conflit syndical très fort pendant deux ans. Comme nous l'avons déjà dit, la totalité des téléopérateurs avaient commencé à travailler comme stagiaires de l'Université où ils faisaient leurs études en sciences économiques. Pour beaucoup d'entre eux, ces contrats s'étaient prolongés et donc renouvelés. Quelques uns obtenaient un diplôme et, ne pouvant plus renouveler leur stage, partaient à la recherche d'autres possibilités de travail. D'autres, en

revanche, préféraient renoncer à leur diplôme pour conserver leur emploi ou terminaient leurs études et s'inscrivaient dans un autre cursus de la même faculté pour maintenir leur statut étudiant. Une mobilisation syndicale accrue durant ces années a conduit le Ministère à modifier le statut de plusieurs stagiaires en employés temporaires, pour les faire évoluer ensuite en employés permanents. Ce processus était encore d'actualité au moment où nous avons administré les protocoles. Une conjoncture plutôt familière dans l'administration publique où les travailleurs occupent des postes précaires très longtemps avant d'obtenir un statut de fonctionnaire.

Ce *call center* présentait cette particularité d'avoir parmi ses opérateurs une majorité d'étudiants ou de jeunes diplômés ayant terminé leurs études pendant ces dernières années. La plupart d'entre eux venaient de différentes provinces du pays et s'étaient déplacés vers la ville universitaire où se trouvaient les bureaux du *call center* pour leurs études. Comme le centre répondait aux consultations des contribuables, employer des comptables ou des spécialistes en gestion d'entreprises bénéficiait largement à l'administration qui offrait une bonne qualité de service. Par ailleurs, depuis sa création, les conditions de travail de l'entreprise semblaient très détendues, probablement du fait d'une lutte syndicale partagée.

Ce *call center* prenait en charge les problèmes de sa propre administration et non pas d'administrations tierces, comme le font de nombreux centres d'appels.

En 2012, à notre demande, une série de journées d'observation de l'activité de travail ont été réalisés et des questionnaires administrés auprès de 15 opérateurs du centre d'appels. La version finale du questionnaire est présentée telle qu'elle en Annexe 2. En 2013, l'échantillon a été complété par cinquante opérateurs. Tous avaient alors une ancienneté de plus d'un an à leur poste. Et parmi eux, certains opérateurs affichaient plus de 5 ans d'ancienneté au téléphone. Nous avons administré un questionnaire à chaque travailleur (voir protocole complet dans l'annexe 2). Le protocole comprenait un questionnaire sociodémographique rédigé *ad hoc* avec des questions sur le travail dans un call center à partir de la lecture de recherches préalables en psychodynamique du travail, un questionnaire ISTAS 21, sur les facteurs psychosociaux au travail, ainsi qu'une échelle APS-R, pour évaluer les éventuels traits de perfectionnisme et identifier leur possible incidence lors de situations de stress au travail. Une garantie de confidentialité de toutes les informations fournies dans le

cadre du protocole fut annoncé dès le départ. Chaque participant était volontaire et consentant et répondait aux questionnaires pendant les heures de travail.

Nous avons, ensuite, mené une séance en groupe en accord avec la modalité des *focus groups*, c'est à dire par groupes de 5 à 7, afin de débattre certains points issus de l'enquête quantitative. Nous avons ouvertement sollicité leur opinion sur le travail, sur la tâche prescrite et sur les situations que le réel leur présentait, ainsi que sur les stratégies qu'ils développaient pour travailler, dans le but de corroborer ou démentir nos hypothèses initiales, à savoir que le décalage entre ce qui est prescrit (souvent très rigide) et le réel, dans le cas des *call centers*, contraint les travailleurs à offrir un service de qualité.

Le *call center* de cet organisme de province disposait de *scripts* peu scénarisés, et relativement flexibles. L'équipe de travail affichait un grand sens de l'appartenance et une grande capacité à s'adapter. Il nous a semblé intéressant de retranscrire ici quelques verbalisations ou *verbatim* des opérateurs à ce sujet.

En ce qui concerne les *scripts* langagiers, plusieurs opérateurs avançaient : « *Ici nous devons respecter les instructions qui nous disent comment faire. Tout est normé. Quand nous sommes sur écoute, le résultat peut ne pas être conforme, ce que font ceux du secteur de qualité* ». Tant les *scripts* que la recherche d'informations dans le système font obstacle à un service de qualité. L'information est mise à jour à tout moment et change sans arrêt de place dans le système. Si bien que les téléopérateurs doivent constamment aller puiser l'information dont ils ont besoin ou dont ont besoin leurs clients dans les *scripts*, et les « *wikis* » internes ou sites *intranet*. Un opérateur interrogé confie : « *Il est important de savoir chercher l'information dont nous avons besoin, il y a des réseaux, et les normes changent, il y a beaucoup d'information* ». Ces prescriptions rigides sous forme de *scripts* langagiers et d'informations à aller chercher dans l'intranet s'accompagnent d'un style déterminé de communication mettant en avant l'organisation qui les engage. « *Ici, on nous dit qu'il faut porter les couleurs de l'entreprise, je ne peux pas en dire du mal* ». Cette prescription ne fait pas seulement référence aux mots qu'il faut employer mais aussi à assumer personnellement ce que l'on dit au nom de l'entreprise ou de l'organisme. Bien que de manière moins rigide que les *scripts*, les opérateurs reçoivent, dans le cadre de leur formation, des conseils sur la façon dont ils doivent maîtriser leurs émotions et sur le ton à adopter dans leurs conversations. Pour garder la situation bien en main, les opérateurs nécessitent le soutien de leurs collègues.



Une opératrice confiait : *« On m'a reproché de perdre facilement mon sang froid . J'essaie de rester calme, de prendre les choses tranquillement. Au début, j'avais toujours un collègue qui me soutenait. Ce n'est plus le cas, parce que je suis censée contrôler la situation. »*

Les stratégies qu'utilisent les opérateurs pour convaincre entraînent parfois un véritable dilemme éthique. Une opératrice signale : *« Je mets l'accent sur le bon sens. Si le client me dit qu'il n'a pas reçu la facture et que donc il ne va pas payer. Je lui réponds qu'à sa place, je paierais pour éviter d'avoir en plus à payer les intérêts». D'autres opérateurs prétendent que « ce n'est pas un travail car il faut mentir tout le temps ».*

Quant aux conséquences du travail sur la vie quotidienne, un opérateur remarque que *«lorsque je ne suis pas au travail, je décroche de ce qui se passe ici »* ; alors qu'un collègue avoue *« quand j'ai commencé à travailler ici, j'angoissais. Maintenant ce n'est plus comme ça. C'est épuisant parce qu'il y a des gens très agressifs ».*

Dans les deux centres étudiés, régnait une ambiance plutôt informelle, appréciée du personnel. L'un des opérateurs déclare *« Avant je ne buvais pas de maté, maintenant oui. On m'invite et je ne dis jamais non »*. Le rôle du collectif dans les deux centres d'appels s'est imposé comme essentiel à la stabilité ou même à la durabilité des équipes. La tradition argentine du *maté* (boisson traditionnelle qui se partage) y était très présente, et tout le personnel, opérateurs et superviseurs confondus, l'avaient adoptée. Même si chaque opérateur travaillait seul dans son *box*, ses collègues l'appelaient pour lui proposer un *maté*. Le maté endossait un rôle très social et fédérateur, bien au-delà du rôle que pourrait jouer la pause café.

Voyons maintenant le cas du *call center* privé.

## **5.2. Le centre d'appels privé**

Les centres d'appels privés sont moins accessibles lorsqu'il s'agit d'aborder la question de la santé mentale au travail, notamment quand ils sont sous-traitants. Le centre d'appels sous-traitant dans lequel nous avons mené notre enquête en PDT, est une entreprise moyenne, dirigée par ses deux propriétaires. Une caractéristique atypique dans ce genre

d'activité. Historiquement, ce centre d'appels a été créé comme filière d'une entreprise étasunienne des années 90. Plus tard, lorsqu'en 2005, cette entreprise décide de quitter le pays, deux de ces directeurs la rachètent. Les salariés parlent souvent de leurs directeurs (à la fois propriétaires) en les nommant par leur prénom, chose encore une fois atypique dans un *call center*.

Cette entreprise possède deux sièges : un bâtiment composé exclusivement de bureaux dans le quartier de Puerto Madero, où se trouve principalement l'administration centrale. Et un second bâtiment, de trois étages, situé au centre-ville de Buenos Aires, hébergeant les secteurs de contrôle qualité, le département des ressources humaines et les bureaux des téléopérateurs. L'un des sociétaires a son bureau à Puerto Madero, l'autre au centre-ville. Lorsque nous avons administré les questionnaires quantitatifs, 300 personnes travaillaient dans cette entreprise, alors que le site web annonçait mille employés.

Cette entreprise compte ses clients à la fois en Argentine et à l'étranger et les tâches y sont très diversifiées. Chacune des tâches est nommée campagne. Certains téléopérateurs se chargent de campagnes commerciales pour vendre des assurances en Argentine. D'autres reçoivent des appels d'entreprises d'électricité et d'autres encore répondent à des appels et à des courriers électroniques sur des problèmes de facturation d'une compagnie de téléphone allemande. Les campagnes s'organisent sur différents étages, avec différents superviseurs et correspondent souvent à des rémunérations différentes faisant appel à des compétences spécifiques différentes. L'une exige de parler l'allemand, par exemple. Ce *call center* présentait, en effet, cette spécificité de traiter avec des clients allemands. Il est intéressant de signaler que le secteur où l'on travaille en allemand est appelé « Allemagne ». Ainsi, chaque campagne fait-elle un travail distinct pour différents types de clients ou d'utilisateurs. Nous verrons plus loin que tout service n'a pas le même impact sur la subjectivité. Travailler pour des utilisateurs allemands, dans leur propre langue, attribuait une certaine reconnaissance, tant est si bien que l'opérateur n'avait pas à s'en faire lorsque la communication téléphonique devenait conflictuelle.

Le niveau de rotation est faible et les travailleurs ont une ancienneté supérieure à la moyenne d'autres centres d'appels. Nous reprendrons en détail le contexte de cette entreprise au chapitre six puisque c'est dans cette entreprise que nous avons mené la recherche en psychodynamique du travail.

### 5.3. Rapport descriptif de la population

Nous détaillerons dans ce qui suit les résultats obtenus à travers les questionnaires décrits au chapitre trois et disponibles à l'annexe 2. Nous présenterons en premier lieu les données en comparant le *call center* privé avec le *call center* public, pour ensuite présenter les données générales.

Tableau 1. Quantité d'employés

		Employés	Pourcentage
	Privé	50	49,5
	Public	51	50,5
	Total	101	100,0

Tableau 2. Pourcentage d'employés par genre

		Genre		Total
		Féminin	Masculin	
Type de <i>call center</i>	Privé	66,0%	34,0%	100,0%
	Public	54,9%	45,1%	100,0%

Nous commencerons par les données démographiques et les questions préparées à partir de la bibliographie. Ont participé à l'échantillon 50 employés du *call center* privé, dont 66% sont des femmes, et 51 employés du *call center* public dont les femmes représentent 54% (Tableaux 1 et 2).

Tableau 3. Niveau d'instruction

		Niveau d'instruction						Total
		PC	PEC	SC	TouUC	TouUEC	TouUA	
Type	Privé	8,0%	2,0%	40,0%	14,0%	20,0%	16,0%	100,0%
	Public				27,5%	72,5%		100,0%

Tableau 4. Études en cours

		Type de <i>call center</i>	
		Privé	Public
Études en cours?	Oui	36,0%	74,5%
	Non	64,0%	25,5%
Total		100,0%	100,0%

Si l'on tient compte du niveau d'instruction, on peut observer que dans le secteur public, 27,5% des employés ont terminé des études tertiaires ou universitaires (TouUC) et 72,5% réalisent à ce moment-là des études tertiaires ou universitaires (TouUEC)<sup>2</sup>. En revanche, dans le secteur privé, ces pourcentages sont de 14% et 20% respectivement. On peut observer en outre que 40% des employés ont terminé l'école secondaire (SC), 16% ont abandonné les études tertiaires ou universitaires (TouUA) et que les pourcentages moindres concernent l'école primaire en cours (PEC) (2%) et primaire terminé (PC) (8%) (Tableau 3).

Par ailleurs, on peut remarquer que dans le secteur privé, 36% sont étudiants au moment de l'étude, alors que ce pourcentage est de 74,5% dans le secteur public (Tableau 4).

Tableau 5. Modifications sur la performance académique

		Type de <i>call center</i>	
		Privé	Public
Avez-vous perçu des modifications dans votre performance académique depuis que vous faites ce travail?	Amélioration		11,8%
	Aucune modification	26,0%	54,9%
	Mes notes sont plus basses	4,0%	2,0%
	Je maintiens les mêmes notes mais je réussis moins de cours	68,0%	25,5%
	Mes notes sont plus basses et je réussis moins de cours	2,0%	5,9%
Total		100,0%	100,0%

<sup>2</sup> En Argentine, selon le dernier recensement de la population (INDEC, 2010), le plus haut niveau d'éducation atteint par la population de 25 ans et plus est de : 0,8% pour ceux qui n'ont eu aucune formation ; 3,7% pour ceux ayant atteint un niveau primaire incomplet ; 14,5% pour ceux ayant atteint un niveau primaire complet ; 10,5% pour ceux ayant atteint un niveau secondaire incomplet ; 23,6% pour ceux ayant atteint niveau secondaire complet ; 15,3% pour ceux ayant atteint un niveau études supérieures ou universitaires incomplets et 31,5% pour ceux ayant atteint un niveau études supérieures ou universitaires complets.

Tableau 6. Arrêter les études

Avez-vous arrêté vos études depuis que vous travaillez dans un <i>call center</i> ? *				
Type de <i>call center</i>				
		Type de <i>call center</i>		
		Privé	Public	Total
Avez-vous arrêté vos études depuis que vous travaillez dans un <i>call center</i> ?	Oui	12,0%	3,9%	7,9%
	Non	88,0%	96,1%	92,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

La distribution par âge dans l'échantillon général est la suivante :

Tableau 7. Distribution pourcentage total par âge

		Employés	Pourcentage
	Moins de 26 ans	29	28,7
	Entre 26 et 35 ans	47	46,5
	Entre 36 et 45 ans	10	9,9
	Entre 46 et 55 ans	9	8,9
	Plus de 55 ans	6	5,9
	Total	101	100,0

Si on tient compte de la distribution par âge selon le type de *call center*, nous pouvons observer la distribution suivante par rapport à la variable âge :

Tableau 8. Distribution pourcentage par âge selon le type de *call center*.

		Type de <i>call center</i>		
		Privé	Public	Total
	Moins de 26	26,0%	31,4%	28,7%
	Entre 26 et 35 ans	26,0%	66,7%	46,5%
	Entre 36 et 45 ans	18,0%	2,0%	9,9%
	Entre 46 et 55 ans	18,0%		8,9%
	Plus de 55 ans	12,0%		
Total		100,0%	100,0%	100,0%

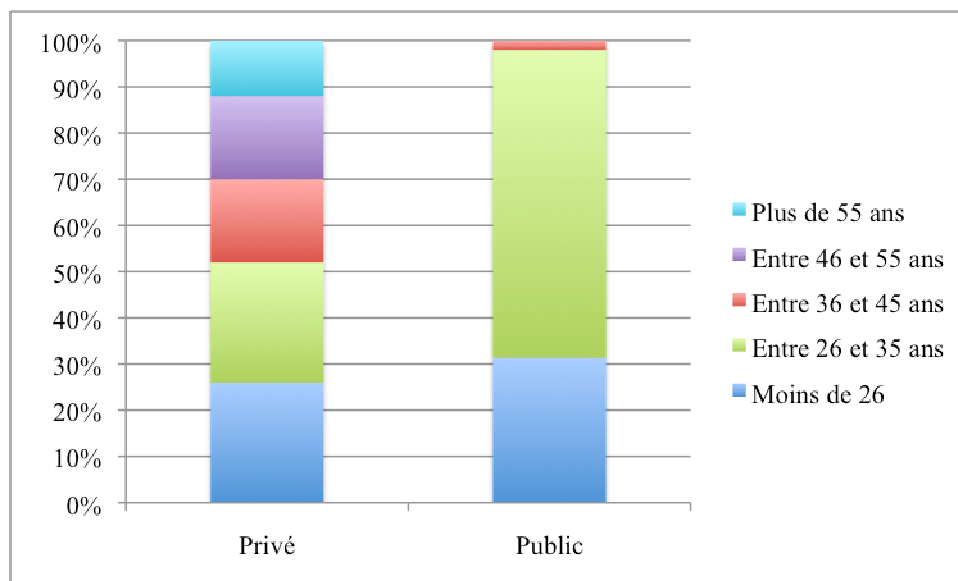


Figure 3. Distribution des âges par *call center* public et privé

Tel que nous pouvons l'apprécier, la distribution des âges est très différente entre le *call center* privé et le *call center* public. S'agissant d'une équipe stable de téléopérateurs issus de la même université et initialement engagés comme stagiaires, les groupes d'âge sont similaires et connaissent un degré faible de dispersion. Quant au *call center* privé, il montre une distribution d'âges plus hétérogène. Il est probable que si nous faisons une division par campagne, nous obtiendrions des données différenciées ; les campagnes commerciales étant celles qui montreraient peut-être les âges plus avancés.

Charge horaire de travail : en général, on peut observer que presque 70% des salariés travaillent entre 0 et 20 heures par semaine et seul 4% de l'échantillon travaille plus de 40 heures.

Tableau 9. Charge horaire totale

Quelle est votre charge horaire par semaine?					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valides	0 à 20 h	70	69,3	69,3	69,3
	21 à 40 h	27	26,7	26,7	96,0
	plus de 40 h	4	4,0	4,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Tableau 10. Charge horaire par type de *call center*

		Type de <i>call center</i>	
		Privé	Public
Quelle est votre charge horaire par semaine?	0 à 20 h	80,0%	58,8%
	21 à 40 h	14,0%	39,2%
	plus de 40 h	6,0%	2,0%
Total		100,0%	100,0%

#### 5.4. Les risques psychosociaux

Dans cet alinéa, nous présenterons les données obtenues par le questionnaire CoPsoQ sur les risques psychosociaux (RPS) au travail.

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, l'évaluation des risques psychosociaux (RPS) regroupe les risques auxquels le travailleur se voit exposé selon la catégorie définie préalablement. Pour ce qui est du questionnaire que nous avons choisi, on peut y énumérer quinze risques psychosociaux. Nous décrirons d'abord chacune de ces catégories de manière beaucoup plus détaillée qu'au chapitre 2, et nous présenterons ensuite les résultats obtenus.

D'ordinaire, le traitement des données dans le CopSoQ ISTAS se fait de manière automatique depuis le site internet de ISTAS (<http://www.istas.net/copsoq/>). Toutefois, pour le traitement de ces données et pour les croiser avec celles obtenues par les autres barèmes, nous avons effectué un calcul à partir de chacun des intervalles de ponctuation que nous présenterons dans le tableau résumé suivant.

Tableau 11. Pourcentages des résultats pour chacune des catégories RPS pour les deux *call centers*.

Dimension	Pourcentage de population par intervalle		
	Vert	Jaune	Rouge
<b>Double Présence</b>	42,57 %	18,81%	38,61%
<b>Exigences psychologiques quantitatives</b>	41,58%	18,81%	39,60%
<b>Exigences psychosociales cognitives</b>	32,67%	32,67%	34,65%
<b>Exigences psychosociales émotionnelles</b>	43,56%	13,86%	42,57%
<b>Exigences psychologiques : dissimuler les émotions</b>	30,69%	40,59%	28,71%
<b>Influence</b>	40,59%	15,84%	43,56%
<b>Contrôle sur les temps de travail</b>	32,67%	25,74%	41,58%
<b>Insécurité du travail</b>	33,66%	33,66%	32,67%
<b>Clarté du rôle</b>	26,73%	43,56%	29,70%
<b>Prévisibilité</b>	14,85%	61,39%	23,76%
<b>Soutien des collègues</b>	40,59%	27,72%	31,68%
<b>Soutien des supérieurs hiérarchiques</b>	36,63%	25,74%	37,62%
<b>Possibilité de rapports sociaux</b>	31,68%	46,53%	21,78%
<b>Sentiment de groupe</b>	34,65%	25,74%	39,60%
<b>Estime</b>	35,64%	29,70%	34,65%
<b>Possibilités de développement</b>	28,71%	41,58%	29,70%
<b>Sens du travail</b>	42,57%	12,87%	44,55%
<b>Intégration dans l'entreprise</b>	32,67%	32,67%	34,65%
<b>Conflit de rôle</b>	30,69%	40,59%	28,71%
<b>Qualité de leadership</b>	29,70%	35,64%	34,65%

Le tableau complet pour cet échantillon est reproduit dans l'annexe 3 que nous avons codé en couleurs et avec les noms des dimensions correspondantes, tel que le propose Moncada et al. (2008). Il faut noter qu'au départ, il n'existe que 20 dimensions au lieu de 21. On y trouve, indiquées en jaune, les valeurs qui sont très en dessous de ce que doit donner le coefficient alpha de Cronbach. Ce coefficient permet d'estimer la fiabilité d'un instrument de mesure à travers un ensemble d'items dont on espère qu'ils mesurent des valeurs supérieures à 0,5 pour être considérées acceptables. Chacune des dimensions peut être considérée comme suit, selon le codage couleurs suivant : vert : favorable pour la santé ; jaune : moyen ; rouge, non favorable à la santé. Nous reprendrons les données obtenues à partir de cette échelle dans notre échantillon de cent téléopérateurs.

Comme nous l'avons expliqué au chapitre 2, le CoPsoQ regroupe les RPS en cinq catégories. Dans chacune de ces catégories se distinguent 20 sous-catégories.



Nous avons donc :

1. Des exigences psychologiques dans le travail (exigences quantitatives, dissimuler ses émotions, exigences émotionnelles, exigences cognitives).
2. Double présence
3. Contrôle sur le travail (influence, possibilités de développement, contrôle des temps dont on dispose, sens du travail).
4. Soutien social et qualité de leadership (possibilités de rapport social, soutien social des collègues, soutien social des supérieurs, qualité de leadership, sens du groupe, prévisibilité, clarté de rôle, conflit de rôle).
5. Compensations du travail (estime, insécurité sur le futur).

Nous détaillerons chacun des RPS grâce aux données obtenues à partir des questionnaires et en reprenant les explications du Manuel de la méthode CoPsoQ-istas<sup>21</sup> (2010). Bien qu'encore en processus de validation pour la population argentine, cette échelle a été retenue grâce à l'intense utilisation qu'en font les chercheurs en Argentine. D'habitude les données sont traitées au moyen d'un système disponible sur le site web de l'Institut syndical du travail, environnement et santé (ISTAS), d'Espagne. Cependant, pour obtenir ces données, nous avons utilisé le système de calcul statistique SPSS afin de croiser les données de cette échelle avec celles des profils perfectionnistes. Dans cet alinéa, nous n'avons pas distingué les données du *call center* public de celles du privé. Pour le codage en rouge, jaune et vert, on a considéré plusieurs questions pour chaque dimension. À l'heure de comptabiliser les questions, certaines questions auront joué un rôle plus importants que d'autres.

## 1. Exigences psychologiques du travail

### Exigences psychologiques quantitatives

Exigences psychologiques quantitatives	41,58%	18,81%	39,60%
--	--------	--------	--------

« Les exigences psychologiques quantitatives sont définies comme le rapport entre la quantité ou le volume de travail et le temps dont on dispose pour l'accomplir. Si le temps est insuffisant, les exigences très élevées imposent un rythme de travail rapide, empêchent les travailleurs d'avoir leur travail à jour ou bien il y a accumulation de travail. Ceci peut influencer aussi sur la distribution temporelle

irrégulière des tâches. Le contraire peut aussi arriver, c'est-à-dire que les exigences soient limitées ou rares. »

Pour 42,57% des participants le niveau d'exigences psychologiques au travail serait bas, pour 38,61% il serait élevé et pour 18,81% moyen. Pour la plupart des participants des deux *call centers*, la quantité d'information à traiter, ne semble donc pas excessive. Rappelons que dans le *call center* privé ils disposaient de deux heures complémentaires à leurs six heures de travail pour pouvoir mener des tâches de *back office* et formuler leurs doutes. Par ailleurs, les opérateurs travaillant pour les campagnes pour l'Allemagne se sont montrés les plus nombreux à compléter les questionnaires dans le *call center* privé, peut-être en raison de leur rythme d'appels moins élevé que les autres.

### Exigences psychosociales cognitives

<b>Exigences psychosociales cognitives</b>	32,67%	32,67%	34,65%
--	--------	--------	--------

« Les exigences cognitives du travail impliquent de prendre des décisions, d'avoir de nouvelles idées, de mémoriser, d'utiliser ses connaissances et de contrôler plusieurs choses à la fois. Si l'organisation du travail facilite les opportunités et les ressources nécessaires, les exigences cognitives peuvent contribuer au développement de capacités, puisqu'elles donnent l'envie d'apprendre, et signifient davantage un défi qu'une menace. À l'inverse, les exigences cognitives peuvent devenir une charge à ajouter aux exigences quantitatives et elles doivent donc être considérées de manière spécifique lorsqu'on analyse l'environnement psychosocial de travail. »

Nous remarquons ici une tendance peu homogène. Alors que pour certains opérateurs l'information semble élevée et même excessive, pour d'autres elle ne l'est pas particulièrement. Peut-être en raison de la variabilité des campagnes, ou du degré d'expérience des opérateurs. Le degré d'expérience joue un rôle important dans la manière dont nous traitons l'information. Les difficultés dans les différentes campagnes, ou la nécessité de changer régulièrement de campagne aggravent la perception de la charge cognitive du poste, tant que les téléopérateurs sont obligés de s'adapter et d'apprendre de nouveaux *scripts* et de nouvelles informations. Si nous poursuivons en suivant la même logique des trois couleurs pour cette dimension, toutes trois sont semblables (32,67% pour le vert, 32,67% pour le jaune et 34,65% pour le rouge). Il n'y a donc pas de différences significatives.

## Exigences psychosociales émotionnelles

Exigences psychosociales émotionnelles	43,56%	13,86%	42,57%
---	--------	--------	--------

« Les exigences émotionnelles sont celles qui touchent nos sentiments, notamment lorsque notre capacité à comprendre la situation d'autres personnes est interpellée. Ces personnes ont leurs propres émotions et sentiments qu'elles peuvent nous transmettre et face à elles, nous pouvons montrer notre compréhension et compassion. »

Cette dimension inclut plusieurs aspects. Il est possible que le type de tâche influe pour comprendre la situation de celui qui appelle. Nous avons vu, dès le début de cette thèse que la dimension émotionnelle joue un rôle critique dans ce type de travail. Tel que nous le verrons dans le chapitre suivant, les opérateurs ne se sentent pas également concernés lorsqu'ils travaillent pour des compatriotes ou pour des étrangers. Et il en va de même lorsqu'il s'agit de consultations commerciales ou de consultations ayant trait aux services quotidiens de base, tels que les problèmes d'électricité, pour ne citer qu'un exemple, Si nous nous penchons sur les résultats, 42,57% (en rouge) déclarent que le niveau d'exigence émotionnelle de leur travail de téléopérateur est très astreignant et 43,56% (en vert) le déclarent peu astreignant. Par ailleurs, ils sont peu à le trouver modéré.

## Exigences psychologiques de dissimulation des émotions

Exigences psychologiques : dissimuler les émotions	30,69%	40,59%	28,71%
---	--------	--------	--------

« Exiger de dissimuler les émotions concerne aussi bien les émotions négatives que positives. Dans la pratique, il s'agit de réactions et d'opinions négatives que le travailleur doit occulter aux clients, aux supérieurs, aux collègues, aux acheteurs et/ou aux usagers pour des raisons 'professionnelles'. Ces exigences se retrouvent dans tout travail collectif avec des supérieurs et des collègues et peuvent être assimilées à un manque de soutien de la part des supérieurs et des collègues. »

Ici aussi le pourcentage de ceux qui considèrent que cacher les émotions fait partie du travail l'emporte sur les autres. 40,59% le considèrent jaune et 28,71%, rouge. Comme nous l'avons compris grâce aux *verbatim*, les opérateurs du secteur public et du secteur privé regrettent de ne pas pouvoir exprimer leur malaise ou leur colère contre leur interlocuteur

lorsqu'ils perçoivent de mauvaises intentions ou sont victimes d'insultes. Par ailleurs, l'adoption de cette posture « neutre » et « standardisée » de la part du téléopérateur a aussi un effet pervers sur l'utilisateur qui ne se sent pas pris au sérieux. Créer un climat de coopération pour résoudre les problèmes de l'utilisateur demande de générer une certaine « syntonie » émotionnelle que l'organisation du travail ne permet pas dans ces structures.

## 2. Double Présence

<b>  Double Présence</b>	<b>42,57 %</b>	18,81%	38,61%
--------------------------	----------------	--------	--------

« Aujourd'hui encore, les inégalités persistent entre hommes et femmes en ce qui concerne les conditions de travail et la charge horaire. Le travail domestique est rarement reconnu comme tel et les inégalités concernant la santé des hommes et des femmes au travail perdurent. »

42,57% des travailleurs interrogés disent ne plus être concernés par le travail une fois rentrés chez eux, probablement en raison du jeune âge de la population (nous l'avons signalé auparavant). D'ailleurs, comme nous l'avons mentionné dans les groupes focalisés, ce que ces travailleurs apprécient du travail en call center c'est qu'une fois leur journée de travail terminée, ils n'ont plus à penser au travail. Les résultats sont rouges pour 38,61% des travailleurs et verts pour 18,81%. Dans le travail de *call center*, beaucoup apprécient aussi d'avoir une charge horaire réduite. Nous écoutons souvent, au sein des groupes de travail, des réflexions telles que : « le plus glorieux de ce travail c'est que lorsque j'enlève le *headset* et que je rentre chez moi, plus personne ne peut m'appeler », ou, « même si je voulais répondre à des appels de chez moi pour avancer le travail, je ne pourrais, pas parce que je dois être connecté en interne et je dois avoir accès à tout le système ».

## 3. Contrôle sur le travail

### Influence

<b>  Influence</b>	<b>40,59%</b>	15,84%	<b>43,56%</b>
--------------------	---------------	--------	---------------

« L'influence au travail c'est disposer d'une marge de décision, d'autonomie, par rapport au contenu et aux conditions de travail (ordre, méthodes à utiliser, tâches à réaliser, volume de travail...).

Du point de vue de la prévention, il est important de rapprocher, dans la mesure du possible, la réalisation des tâches à leur conception et planification et de faire la promotion de l'autonomie des travailleurs, d'encourager leur participation réelle à la prise de décisions liées aux tâches attribuées, aux méthodes de travail, à l'ordre des tâches, au contrôle de la qualité et au rythme et temps de travail. »

Nous avons vu, tout au long de cette thèse, que travailler dans un *call centers* autorise peu de marge de manœuvre pour résoudre les problèmes des usagers. C'est peut-être le plus grands contresens de ce de travail. Nous demandons au téléopérateur d'offrir un service qu'il ne peut pas donner du fait de la manière dont est organisé le travail. Cela apparaît dans les chiffres où de nombreux opérateurs disent avoir peu de marge d'influence ou de manœuvre. Le pourcentage d'opérateurs annonçant qu'ils ont une marge de manœuvre est pourtant également élevé. Cela représente 40,59% en vert, et 43,56% en rouge pour le pourcentage majoritaire. Bien que ces deux centres d'appels semblent plutôt flexibles concernant les horaires et les *scripts*, les téléopérateurs signalent un manque d'influence et de marge de manœuvre.

## Possibilités de développement

<b>Possibilités de développement</b>	28,71%	41,58%	29,70%
--------------------------------------	--------	--------	--------

« Elles concernent les opportunités que la réalisation du travail offre pour mettre en pratique les connaissances, les capacités et l'expérience des travailleurs et en acquérir d'autres. Ces possibilités de développement étaient surtout en rapport avec les niveaux de complexité et de variété des tâches, le travail standardisé et répétitif étant le paradigme de l'exposition nocive. Elles sont liées aux méthodes de travail et de production et à la conception du contenu du travail (plus routinier, standardisé ou monotone d'un côté, plus complexe et plus créatif de l'autre) et à l'influence. »

Dans les deux structures évaluées, les possibilités de développement étaient faibles, de même que dans les autres *call centers* visités. Ici, pour la plupart c'est le jaune qui prime (41,58%). Les deux structures comportent un grand nombre de postes d'opérateurs et peu de possibilités de mutation sur d'autres postes. Pour 29,70% c'est le rouge et seulement 28,71% considèrent qu'il existe de bonnes possibilités de développement. Dans le *call center* privé, il était possible de passer d'une campagne à l'autre, ce qui impliquait sans doute de meilleures commissions ou horaires, mais ne représentait pas nécessairement une promotion. Ceux qui occupaient des postes de superviseur ne se trouvaient pas dans une meilleure situation

économique. Ils ne possédaient pas non plus davantage de marge de manœuvre que celle dont disposaient les téléopérateurs. Dans le *call center* public, on évoquait la possibilité de passer éventuellement à d'autres secteurs du même Ministère auquel appartient le centre de services ; cependant, très peu réussissaient à être transférés, et les moyens pour obtenir ces promotions n'étaient pas nécessairement clairs pour tous, ni rapides, comme c'est le cas souvent dans l'administration publique en Argentine.

## Contrôle des temps de travail

Contrôle des temps de travail		32,67%	25,74%	41,58%
-------------------------------	--	--------	--------	--------

« Le contrôle des temps de travail représente un avantage par rapport aux conditions de travail (décider à quel moment on fait une pause ou l'on parle avec un collègue ...) et aux nécessités de concilier la vie au travail et la vie en famille (s'absenter pour s'occuper d'exigences familiales, choisir ses dates de vacances ...). »

Certaines situations ne dérogent pourtant pas à la règle, même si l'ambiance semble plus décontractée et la marge de manœuvre plus importante. En effet, une fois branchés au téléphone, les téléopérateurs sont d'accord sur le fait qu'il est impossible de contrôler le temps dont ils disposent ou dont ils ont besoin pour résoudre les problèmes de ceux qui appellent. Tous conviennent de l'importante pression que génère le facteur temps. En rouge : 41,58%, en jaune 25,74% et en vert 32,67%. Les appels entrants à travers le système CRM augmentent la tension des opérateurs. Tout est chronométré : temps d'attente, durée de l'appel, temps branchés, temps de pause. Le facteur temps échappe aux téléopérateurs, c'est le CRM qui en a le contrôle.

## Sens du travail

Sens du travail		42,57%	12,87%	44,55%
-----------------	--	--------	--------	--------

« En plus d'avoir un emploi et d'en obtenir des revenus, le travail a du sens si nous pouvons le mettre en rapport avec d'autres valeurs (utilité, importance sociale, apprentissage, etc.), ce qui constitue une aide pour faire face à ses exigences d'une manière plus positive.

C'est une dimension qui est en rapport avec le contenu du travail, avec la signification des tâches en elles-mêmes et la visualisation de leur contribution au produit ou au service final. »

Définitivement, nous ne parlons pas ici du sens dans le travail de la même façon que dans la PDT. Il s'agit d'une série de questions qui contribuent à comprendre le rapport entre notre travail et nos principes. Pour la plupart, le sens de leur travail est très limité. Nous tenterons de décrypter ce pourcentage grâce à la recherche en PDT exposée dans le chapitre suivant. 44,55% des opérateurs ont leurs résultats dans le rouge, 12,87% dans le jaune et 43,57% dans le vert. Même depuis la perspective des RPS, le travail de *call center* touche des problèmes d'ordre éthique. La majorité des travailleurs, pensent que leur travail ne contribue pas ou peu au développement de la société.

#### 4. Soutien social et qualité de leadership

##### Possibilité de rapports sociaux

Possibilité de rapports sociaux		31,68%	46,53%	21,78%
---------------------------------	--	--------	--------	--------

« La possibilité d'établir des rapports sociaux au travail constitue le volet structurel du concept de réseaux sociaux, fortement lié à la santé dans bon nombre de recherches.

Travailler dans l'isolement, sans possibilités de contact et sans aucun rapport avec des collègues de travail accroît considérablement le risque de travailler « sous pression » (trop d'exigences, peu de contrôle), alors que le travail collectif et en équipe suppose une modération du risque. »

Les situations sont différentes dans le *call center* privé d'une campagne à une autre. Alors que dans certaines campagnes il existe une plus grande cohésion de groupe, même avec les superviseurs, dans d'autres, c'est la solitude et le *chacun pour soi* qui règne. Les opérateurs entrent et sortent parfois sans se dire bonjour. Dans le *call center* du secteur public l'ambiance est plus détendue et cette caractéristique est reconnue comme l'une des principales sources de satisfaction au travail. Ils disposent de plusieurs espaces formels et informels de réunion et des sorties sont organisées en fin de semaine, même avec leurs superviseurs. À partir des données quantitatives, pour 46,56% la possibilité d'établir de bons rapports n'est ni tout à fait favorable ni tout à fait une circonstance aggravante. 31,68% pensent que ce travail rend les rapports plus faciles et 21,78% estiment que la situation de travail fait obstacle à la communication et aux rapports.

## Soutien des collègues ou soutien social au travail

Soutien des collègues	40,59%	27,72%	31,68%
-----------------------	--------	--------	--------

« Le soutien social implique de recevoir le type d'aide dont on a besoin et au moment convenable, et renvoie aussi bien aux collègues de travail qu'aux supérieurs hiérarchiques. »

Nous voyons ici l'importance du rapport avec les paires. L'ambiance au centre d'appels public était bonne, surtout entre collègues. On y constatait non seulement une certaine complicité informelle, car ils se connaissaient de l'université, mais aussi un véritable engagement dans le travail. Même le rôle du syndicat y était apprécié par l'ensemble du personnel. La possibilité de faire partie du staff permanent représente le fruit d'un combat mené ensemble et qui a duré plusieurs années. Dans le *call center privé* la situation en est autrement. Comme nous le disions dans l'alinéa précédent, l'appartenance au collectif joue un rôle de taille quoique dissemblable entre une campagne et une autre. Toutefois, il y a consensus sur le fait que, même lors des campagnes où le travail à faire est déplaisant ou hostile, le soutien des collègues, est crucial. C'est la plus favorable de toutes les réponses. Avec 40,59% de réponses en vert, 31,68% de réponses en rouge et 21,72% de réponses en jaune. Dans les deux centres d'appels, le soutien des pairs est valorisé en tant que soutien face aux exigences qu'impose un travail ardu et itératif.

## Soutien des supérieurs hiérarchiques ou renfort

Soutien des supérieurs hiérarchiques	36,63%	25,74%	37,62%
--------------------------------------	--------	--------	--------

« Le *renforçateur* (ce mot est plutôt plus utilisé dans sa version anglaise *feedback*) est une autre forme de soutien instrumental. Il s'agit de la possibilité de recevoir des messages de retour de la part des collègues et des supérieurs sur la façon dont on travaille.

Pour chacun des travailleurs, il est important de recevoir une information détaillée sur la manière dont il fait son travail, pour pouvoir ainsi modifier ce qui ne serait pas bien fait. Ceci rend possible, en outre, que d'autres opportunités majeures s'ouvrent à l'apprentissage et au développement de compétences (ce qui est bénéfique pour la santé). »

Nous constatons que pour la plupart des opérateurs, le degré de soutien de la part de leurs supérieurs est insuffisant. Dans le cas du centre privé, les supérieurs directs se trouvaient dans une position ambiguë, sans marge de manœuvre ni de pouvoir réel. Dans certains cas,



certain superviseurs touchaient des salaires même inférieurs. De son côté, la direction se gardait de leur donner de la reconnaissance, de diverses façons, manifestes au regard de la recherche en PDT, que nous présenterons dans le chapitre suivant. En revanche, dans le centre d'appels public, les supérieurs étaient en général mieux positionnés par leurs confrères et subordonnés en général et entretenaient de bonnes relations avec les opérateurs. Ils faisaient preuve davantage d'expérience et traitaient bien le personnel. Dans ce *call center*, la façon de fonctionner des différents superviseurs était néanmoins source de conflits. Alors qu'un superviseur était permissif, les autres contrôlaient davantage. Si bien que le personnel préférerait travailler avec un superviseur plutôt qu'un autre. Voilà pourquoi la réponse n'est sans doute pas unanime. Certains opérateurs se sentent soutenus, d'autres pas. Plus d'un tiers (37,62%) se montrent insatisfait du rapport qu'il entretiennent avec leur chef et 36,63% (vert) des employés semblent satisfaits.

### Sentiment de groupe

Sentiment de groupe		34,65%	25,74%	39,60%
---------------------	--	--------	--------	--------

« Comme la majorité des adultes passent le plus clair de leur temps sur leur lieu de travail, cultiver une bonne ambiance et un bien-être au travail s'avère essentiel »

Cette donnée est sans doute la plus surprenante de toutes. Car, surtout dans le *call center* public, la plupart des travailleurs reconnaissent que l'ambiance est relativement bonne. Dans le *call center* privé, par contre, malgré le soutien qu'ils peuvent se donner entre collègues, 39,60% sont insatisfaits dans le domaine de l'appartenance au groupe.

### Prévisibilité

Prévisibilité		14,85%	61,39%	23,76%	
---------------	--	--------	--------	--------	--

« Cette dimension concerne la nécessité qu'ont les personnes de disposer de l'information adéquate, suffisante et à temps, pour s'adapter aux changements pouvant affecter leur vie. Sinon, le niveau de stress augmente »

Les opérateurs de ces *call centers* n'ont pas moyen d'anticiper leur situation professionnelle au sein de l'entreprise. 61,39% sont positionnés dans le jaune. Il y a beaucoup à faire à l'égard de la prévisibilité du travail. Les raisons de cette incertitude sont

diverses. Les changements de campagnes peuvent avoir une influence significative, notamment dans le *call center* privé. Les changements de campagne ou l'avenir de l'entreprise ne sont pas informés au préalable. Les téléopérateurs, selon la période, ont l'impression d'être trop nombreux pour le volume de travail existant, et ne sont pas pour autant informés de l'évolution de l'entreprise. Pour l'autre centre d'appels public, les questions sur l'avenir concernent la possibilité d'être muté dans d'autres secteurs, extérieurs au centre d'appels, mais à l'intérieur du même Ministère. Dans les deux cas, la possibilité de voir leurs salaires ajustés peut jouer un rôle important. Dans un contexte inflationniste comme celui de l'Argentine, les salaires doivent être actualisé régulièrement et beaucoup de travailleurs ne peuvent anticiper si leur emploi restera rentable financièrement dans un avenir proche.

## Clarté du rôle

Clarté du rôle		26,73%	43,56%	29,70%	
----------------	--	--------	--------	--------	--

« Cette dimension est en rapport avec la définition du poste de travail. Si le rôle à jouer n'est pas bien défini, il peut s'avérer un facteur très stressant. Le manque de définition du rôle peut être dû à l'indéfinition des tâches à réaliser. Un autre aspect de la clarté du rôle est celui du niveau d'autonomie. Une personne, peut-elle décider de la manière dont elle mène à bien un projet pour autant qu'elle respecte le budget ? Faut-il demander à la direction avant de prendre toute décision pratique, ou la direction préfère qu'on ne lui demande rien ? »

Il est probable que si la plupart des opérateurs ne sont pas entièrement satisfaits, cela s'explique par le manque d'autonomie plutôt que par le manque de définition du poste. Ici aussi la plupart des opérateurs (43,56%) se trouvent dans la zone jaune. Le degré d'autonomie est très faible, comme nous l'avons décrit aux chapitres précédents. *Scripts*, écoutes, évaluations individuelles des appels et enregistrements de tous les appels sont essentiels pour déterminer un rôle et pour que la tâche puisse être menée à bien.

## Conflit de rôle

Conflit de rôle		30,69%	40,59%	28,71%	
-----------------	--	--------	--------	--------	--

« Le conflit de rôle désigne les exigences contradictoires qui peuvent se présenter au travail et celles qui peuvent supposer des conflits de nature professionnelle ou éthique.

Ce conflit est fréquent lorsque le travailleur doit affronter la réalisation de tâches avec lesquelles il ne s'accorde pas ou qui lui génèrent des conflits éthiques (par exemple, mettre des mendiants à la porte d'un local...) ou quand il doit choisir entre deux ordres contradictoires. »

La plupart des opérateurs souffrent d'un conflit de rôle : 40,59% d'entre eux. La raison de ce conflit s'inscrit, peut-être, dans le fait que l'organisation du travail propose au client un service mais ne se donne par toujours les moyens de le concrétiser. Dans le cas, par exemple, du centre d'appels externalisé de l'entreprise d'électricité, les opérateurs étaient limités à prendre note de l'objet de l'appel et à le transférer au bureau des réclamations de l'entreprise. Mais, l'origine du conflit de rôle peut aussi être d'ordre éthique. C'est l'exemple du centre d'appels du bureau d'impôts où l'on demande aux téléopérateurs (par les *scripts* ou les écoutes) de préparer un plan de versements pour qu'une dame, vivant dans la précarité, ait à solder un impôt immobilier, sachant pertinemment qu'aucun huissier ne la poursuivra en justice car elle habite dans une zone défavorisée. Ce sont toutes ces pistes que nous analyserons dans le prochain chapitre lorsque nous traiterons les concepts de souffrance.

### Qualité de *leadership*

Qualité de leadership	29,70%	35,64%	34,65%
-----------------------	--------	--------	--------

« Il s'agit de la qualité de la gestion d'équipes humaines faite par les supérieurs hiérarchiques immédiats. Cette dimension est très liée à la dimension de soutien social par les supérieurs hiérarchiques.

Elle renvoie aux principes et procédures de gestion du personnel et aux compétences des supérieurs pour les appliquer. »

Les styles de gestion que mènent chacun des cadres moyens directs varient beaucoup. Alors que l'un va jusqu'à amener des croissants pour fêter l'anniversaire d'un membre de l'équipe, d'autres restent tête baissée à leur poste et ont très peu de contact avec les opérateurs. La majorité des travailleurs (35,64%) place cette dimension en zone jaune. Il faut aussi noter que la formation des superviseurs est quasi inexistante dans le centre privé alors qu'elle existe dans le centre public.

## 5. Compensations du travail

### Estime

Estime	35,64%	29,70%	34,65%
--------	--------	--------	--------

« L'estime inclut la reconnaissance des supérieurs vis-à-vis de l'effort réalisé pour accomplir le travail ; c'est recevoir le soutien approprié et un traitement juste au travail.

L'estime représente une compensation psychologique obtenue de manière suffisante ou non en échange d'un travail réalisé. Elle se formalise avec des perspectives de promotion, la sécurité de l'emploi, de meilleures conditions de travail ou un salaire en accord avec les exigences du travail. »

Cela dit, le rôle des collègues et des usagers est aussi très important, voire, plus important que la reconnaissance des supérieurs, tout au moins dans le secteur privé. La plupart des opérateurs considèrent qu'ils sont satisfaits de l'estime qu'ils reçoivent de leurs supérieurs, de leurs collègues ou des usagers. Le vert est majoritaire (35,64%). Le soutien des paires, mis en évidence dans l'alinéa sur le soutien des collègues, est incontestable.

### Insécurité du travail

Insécurité du travail	33,66%	33,66%	32,67%
-----------------------	--------	--------	--------

« L'insécurité du travail, la notion de temps et la précarité du travail, c'est à dire la sinistralité au travail s'exprime manifestement par de nombreux indicateurs de santé. Ici, nous aimerions aller au-delà de l'insécurité contractuelle (qui représente une indéniable cause de stress et des troubles de santé) pour inclure l'insécurité d'autres conditions de travail : la mobilité fonctionnelle et géographique, les changements de journées de travail et d'horaires, le salaire, et la carrière professionnelle. »

L'insécurité donne des résultats similaires pour les trois dimensions (33,66% vert, 33,66% jaune et 32,67% rouge). L'insécurité relative au risque de perdre son emploi est faible dans les deux centres étudiés. Dans le centre public, le personnel est protégé car il fait partie du personnel des travailleurs de l'état, et dans le centre privé parce qu'il s'agit d'une entreprise qui historiquement ne licencie pas son personnel. Néanmoins, le contexte économique étant constamment instable, les ouvertures et clôtures de campagnes peuvent peser en termes d'insécurité de l'emploi, notamment dans le secteur privé.

Enfin, dans ces centres d'appels téléphoniques, les risques psychosociaux que nous retenons comme les plus importantes sources de stress sont : les exigences cognitives au travail, l'impossibilité de contrôler le temps, l'impossibilité d'adapter son travail, le peu de soutien des supérieurs hiérarchiques, une certaine fragilité du groupe, un faible degré d'intégration et enfin une carence de sens dans le travail.

Cette thèse vise à approfondir la relation entre travail et santé mentale dans les *call centers*. Bien que l'approche des RPS n'aborde pas directement la question de la santé mentale, les questionnaires de RPS incluent des questions sur certains symptômes de distress psychologique. Nous détaillerons par la suite ces questions et leurs résultats.

## 5.5. Quelques indicateurs sur la santé mentale

Le CoPsoQ, tout comme les autres questionnaires qui évaluent les risques psychosociaux, comprend une série de questions permettant d'évaluer certains symptômes liés au malaise psychologique. Il ne s'agit pas de questions qui approfondissent la question de la santé mentale mais qui en donnent quelques indicateurs. Nous présenterons ci suit les réponses obtenues aux neuf questions.

Appréhender la relation entre santé mentale et travail avec cette méthodologie s'avère très laborieux mais nous tenons toutefois à présenter ces données en détail afin de débattre ensuite des différentes approches. Nous considérons que ces données parlent d'elles-mêmes en ce qui concerne les variables de détresse psychologique et l'abordage méthodologique. Nous accompagnerons chaque tableau de quelques lignes explicatives.

Tableau 12. Question 7 a) Avez-vous été très nerveux ?

**Ces 4 dernières semaines, avez-vous été très nerveux ?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Toujours	6	5,9	5,9	5,9
	Presque toujours	13	12,9	12,9	18,8
	Plusieurs fois	27	26,7	26,7	45,5

Quelques fois	42	41,6	41,6	87,1
Peu de fois	13	12,9	12,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**Ces 4 dernières semaines, avez-vous été très nerveux ? \*Type de call center tabulation croisée**

			Type de <i>call center</i>		Total
			Privé	Public	
Ces 4 dernières semaines, avez-vous été très nerveux ?	Toujours	Dénombrement	3	3	6
		% du total	3,0%	3,0%	5,9%
	Presque toujours	Dénombrement	11	2	13
		% du total	10,9%	2,0%	12,9%
	Plusieurs fois	Dénombrement	16	11	27
		% du total	15,8%	10,9%	26,7%
	Quelques fois	Dénombrement	16	26	42
		% du total	15,8%	25,7%	41,6%
Peu de fois	Dénombrement	4	9	13	
	% du total	4,0%	8,9%	12,9%	
Total	Dénombrement	50	51	101	
	% du total	49,5%	50,5%	100,0%	

Un des premiers indicateurs de détresse psychologique apparaît ici clairement. Presque la moitié des opérateurs ayant répondu au questionnaire reconnaît s'être senti nerveux, à diverses occasions, lors des quatre dernières semaines.

Tableau 13.

Question 7b) Vous êtes-vous senti si abattu que rien ne pouvait vous remonter le moral?

**Ces 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti si abattu que rien ne pouvait vous remonter le moral?**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Toujours	8	7,9	7,9	7,9
	Presque toujours	14	13,9	13,9	21,8
	Plusieurs fois	18	17,8	17,8	39,6
	Quelques fois	36	35,6	35,6	75,2
	Peu de fois	19	18,8	18,8	94,1
	Jamais	6	5,9	5,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Ces 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti si abattu que rien ne pouvait vous remonter le moral?

\*Type de call center tabulation croisée

			Type de call center		Total
			Privé	Public	
Ces 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti si abattu que rien ne pouvait vous remonter le moral?	Toujours	Dénombrement	3	5	8
		% du total	3,0%	5,0%	7,9%
	Presque toujours	Dénombrement	7	7	14
		% du total	6,9%	6,9%	13,9%
	Plusieurs fois	Dénombrement	13	5	18
		% du total	12,9%	5,0%	17,8%
	Quelques fois	Dénombrement	14	22	36
		% du total	13,9%	21,8%	35,6%
	Peu de fois	Dénombrement	12	7	19
		% du total	11,9%	6,9%	18,8%
	Jamais	Dénombrement	1	5	6
		% du total	1,0%	5,0%	5,9%
Total		Dénombrement	50	51	101
		% du total	49,5%	50,5%	100,0%

De même que dans l'alinéa précédent qui cherchait à refléter un indicateur de symptomatologie d'anxiété, cet alinéa cherche à analyser la symptomatologie de dépression. Ainsi que dans la question précédente, plus d'un tiers des téléopérateurs reconnaît s'est senti par moments, lors des dernières semaines, si abattu que rien ne pouvait lui remonter le moral.

Tableau 14

Question 7c) Vous êtes-vous senti calme et tranquille ?

Pendant ces 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti calme et tranquille ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Jamais	3	3,0	3,0	3,0
	Peu de fois	5	5,0	5,0	7,9
	Quelques fois	13	12,9	12,9	20,8
	Plusieurs fois	16	15,8	15,8	36,6
	Presque toujours	18	17,8	17,8	54,5
	Toujours	46	45,5	45,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti calme et tranquille ? \*Type de *call center* tabulation croisée

					Type de <i>call center</i>		Total
					Privé	Public	
Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti calme et tranquille ?	Jamais	Dénombrement			3	0	3
		% du total			3,0%	0,0%	3,0%
	Peu de fois	Dénombrement			3	2	5
		% du total			3,0%	2,0%	5,0%
	Quelques fois	Dénombrement			6	7	13
		% du total			5,9%	6,9%	12,9%
	Plusieurs fois	Dénombrement			9	7	16
		% du total			8,9%	6,9%	15,8%
	Presque toujours	Dénombrement			9	9	18
		% du total			8,9%	8,9%	17,8%
	Toujours	Dénombrement			20	26	46
		% du total			19,8%	25,7%	45,5%
Total		Dénombrement			50	51	101
		% du total			49,5%	50,5%	100,0%

Au vu des résultats, les symptômes énoncés dans les tableaux précédents n'excluent pas de garder en partie le calme. Peut-être cette question fait-elle référence à un état plus général ainsi que ces prochaines autres questions.

Tableau 15.

Question 7d) Vous êtes-vous senti découragé et triste ?

Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti découragé et triste ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Toujours	1	1,0	1,0	1,0
	Presque toujours	21	20,8	20,8	21,8
	Plusieurs fois	27	26,7	26,7	48,5
	Quelques fois	32	31,7	31,7	80,2
	Peu de fois	17	16,8	16,8	97,0
	Jamais	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	



Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti découragé et triste ? \*Type de call center tabulation croisée

			Type de call center		Total
			Privé	Public	
Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti découragé et triste ?	Toujours	Dénombrement	1	0	1
		% du total	1,0%	0,0%	1,0%
	Presque toujours	Dénombrement	10	11	21
		% du total	9,9%	10,9%	20,8%
	Plusieurs fois	Dénombrement	15	12	27
		% du total	14,9%	11,9%	26,7%
	Quelques fois	Dénombrement	13	19	32
		% du total	12,9%	18,8%	31,7%
	Peu de fois	Dénombrement	10	7	17
		% du total	9,9%	6,9%	16,8%
	Jamais	Dénombrement	1	2	3
		% du total	1,0%	2,0%	3,0%
Total		Dénombrement	50	51	101
		% du total	49,5%	50,5%	100,0%

Presqu'un tiers des personnes interrogées se sont senties découragées ou tristes ce dernier mois. Sommes-nous donc face à une majorité de travailleurs peu intéressés à faire face aux défis professionnels actuels ?

Tableau 16. Question 7c) Vous êtes-vous senti heureux?

Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti heureux ?		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Jamais	1	1,0	1,0	1,0
	Peu de fois	3	3,0	3,0	4,0
	Quelques fois	18	17,8	17,8	21,8
	Plusieurs fois	39	38,6	38,6	60,4
	Presque toujours	20	19,8	19,8	80,2
	Toujours	20	19,8	19,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti heureux ?				Type de <i>call center</i>		Total
				Privé	Public	
Pendant les 4 dernières semaines, vous êtes-vous senti heureux ?	Jamais	Dénombrement		1	0	1
		% du total		1,0%	0,0%	1,0%
	Peu de fois	Dénombrement		3	0	3
		% du total		3,0%	0,0%	3,0%
	Quelques fois	Dénombrement		10	8	18
		% du total		9,9%	7,9%	17,8%
	Plusieurs fois	Dénombrement		14	25	39
		% du total		13,9%	24,8%	38,6%
	Presque toujours	Dénombrement		13	7	20
		% du total		12,9%	6,9%	19,8%
	Toujours	Dénombrement		9	11	20
		% du total		8,9%	10,9%	19,8%
Total		Dénombrement		50	51	101
		% du total		49,5%	50,5%	100,0%

Une fois encore, cette question reprend un thème de fond sous-jacent : celui du bonheur. La plupart déclarent être heureux malgré les symptômes d'anxiété ou de dépression qu'ils ont pu éprouver au cours des dernières semaines.

Tableau 17

Question 7f) Vous êtes-vous senti en pleine forme ?

Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti en pleine forme ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Jamais	8	7,9	7,9	7,9
	Peu de fois	19	18,8	18,8	26,7
	Quelques fois	40	39,6	39,6	66,3
	Plusieurs fois	21	20,8	20,8	87,1
	Presque toujours	10	9,9	9,9	97,0
	Toujours	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti en pleine forme ? \*Type de call center  
tabulation croisée

			Type de <i>call center</i>		Total
			Privé	Public	
Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti en pleine forme ?	Jamais	Dénombrement	6	2	8
		% du total	5,9%	2,0%	7,9%
	Peu de fois	Dénombrement	10	9	19
		% du total	9,9%	8,9%	18,8%
	Quelques fois	Dénombrement	17	23	40
		% du total	16,8%	22,8%	39,6%
	Plusieurs fois	Dénombrement	7	14	21
		% du total	6,9%	13,9%	20,8%
	Presque toujours	Dénombrement	8	2	10
		% du total	7,9%	2,0%	9,9%
	Toujours	Dénombrement	2	1	3
		% del total	2,0%	1,0%	3,0%
Total		Dénombrement	50	51	101
		% du total	49,5%	50,5%	100,0%

De toute cohérence avec les alinéas précédents, les travailleurs interrogés ne se sont sentis en pleine forme que quelques fois. Ces résultats sont-ils en rapport direct avec leur travail ? Quelle forme prennent-elles ces données si nous les pensons à la lumière des données qualitatives ? C'est ce que nous verrons plus loin.

Tableau 18.

Question 7g) Avez-vous eu beaucoup d'énergie ?

Pendant les quatre dernières semaines, avez-vous eu beaucoup d'énergie ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Jamais	1	1,0	1,0	1,0
	Peu de fois	26	25,7	25,7	26,7
	Quelques fois	29	28,7	28,7	55,4
	Plusieurs fois	29	28,7	28,7	84,2
	Presque toujours	13	12,9	12,9	97,0
	Toujours	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Pendant les quatre dernières semaines, avez-vous eu beaucoup d'énergie ? \*Type de call center tabulation croisée

			Type de <i>call center</i>		Total
			Privé	Public	
Pendant les quatre dernières semaines, avez-vous eu beaucoup d'énergie ?	Jamais	Dénombrement	1	0	1
		% du total	1,0%	0,0%	1,0%
	Peu de fois	Dénombrement	15	11	26
		% du total	14,9%	10,9%	25,7%
	Quelques fois	Dénombrement	9	20	29
		% du total	8,9%	19,8%	28,7%
	Plusieurs fois	Dénombrement	16	13	29
		% du total	15,8%	12,9%	28,7%
	Presque toujours	Dénombrement	7	6	13
		% du total	6,9%	5,9%	12,9%
	Toujours	Dénombrement	2	1	3
		% du total	2,0%	1,0%	3,0%
Total		Dénombrement	50	51	101
		% du total	49,5%	50,5%	100,0%

Il semblerait que la plupart des opérateurs ne manquent pas d'énergie.

Tableau 19. Question 7h) Vous êtes-vous senti épuisé ?

Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti épuisé?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Presque toujours	25	24,8	24,8	24,8
	Plusieurs fois	33	32,7	32,7	57,4
	Quelques fois	24	23,8	23,8	81,2
	Peu de fois	17	16,8	16,8	98,0
	Jamais	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

**Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti épuisé? \*Type de call center tabulation croisée**

			Type de call center		Total
			Privé	Public	
Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti épuisé ?	Presque toujours	Dénombrement	17	8	25
		% du total	16,8%	7,9%	24,8%
	Plusieurs fois	Dénombrement	8	25	33
		% du total	7,9%	24,8%	32,7%
	Quelques fois	Dénombrement	13	11	24
		% du total	12,9%	10,9%	23,8%
	Peu de fois	Dénombrement	11	6	17
		% du total	10,9%	5,9%	16,8%
	Jamais	Dénombrement	1	1	2
		% du total	1,0%	1,0%	2,0%
Total		Dénombrement	50	51	101
		% du total	49,5%	50,5%	100,0%

Voici quelques pistes intéressantes à sonder au regard du travail et des autres questions sur les RPS. Un travail prenant, tel que celui de téléopérateur, peut être en rapport direct avec le fait de se sentir parfois, voire souvent, épuisé. Pourtant l'épuisement ne semble pas écarter les moments d'énergie dans le même mois, et l'énergie n'exclut pas les moments d'abattement.

Tableau 20.

Question 7i) Vous êtes-vous senti fatigué ?

Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti fatigué ?

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Toujours	6	5,9	5,9	5,9
	Presque toujours	13	12,9	12,9	18,8
	Plusieurs fois	26	25,7	25,7	44,6
	Quelques fois	37	36,6	36,6	81,2
	Peu de fois	17	16,8	16,8	98,0
	Jamais	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti fatigué ?\*Type de call center tabulation croisée

			Type de call center		Total
			Privé	Public	
Pendant les quatre dernières semaines, vous êtes-vous senti fatigué ?	Toujours	Dénombrement	4	2	6
		% du total	4,0%	2,0%	5,9%
	Presque toujours	Dénombrement	8	5	13
		% du total	7,9%	5,0%	12,9%
	Plusieurs fois	Dénombrement	14	12	26
		% du total	13,9%	11,9%	25,7%
	Quelques fois	Dénombrement	14	23	37
		% du total	13,9%	22,8%	36,6%
	Peu de fois	Dénombrement	8	9	17
		% du total	7,9%	8,9%	16,8%
	Jamais	Dénombrement	2	0	2
		% du total	2,0%	0,0%	2,0%
	Total	Dénombrement	50	51	101
		% du total	49,5%	50,5%	100,0%

Un peu plus d'un tiers s'est senti fatigué les dernières semaines. Néanmoins, il est difficile de savoir s'il s'agit d'une donnée que nous pourrions différencier des autres travailleurs.

Une fois décortiqué et éclairé, ce questionnaire nous donne, en effet, quelques clés pour évaluer la santé mentale de ces collectifs de travailleurs. En règle général, et sur le long terme, les opérateurs semblent sereins, satisfaits, plutôt heureux et en forme. Même s'ils sont nombreux à être temporairement tendus et à se sentir découragés. Finalement, l'item le plus facilement et globalement associable au travail est celui de l'épuisement.

Revenons maintenant à la question du perfectionnisme. A t-il un impact dans la perception des différents risques psychosociaux ou dans la perception de **la** détresse psychologique ?

## 5.6. Le perfectionnisme

Comme nous l'avons vu au chapitre 2, le perfectionnisme se définit comme une tendance à toujours viser de hauts standards de performance, à exiger et s'autocritiquer à l'excès à se préoccuper constamment de ne pas commettre d'erreurs (Frost, Marten, Lahart, & Rosenblate, 1990). Reprenons le questionnement sur les niveaux de perfectionnisme chez les travailleurs de *call center* afin d'évaluer s'ils ont une incidence ou non sur leur santé mentale. Voyons donc, ci-dessous, les principaux profils de perfectionnisme à partir de l'échelle APS-R. Il s'agit du pourcentage de profils perfectionnistes pour la population d'opérateurs de *call-center*. Le détail de l'adaptation de l'échelle APS.R pour la population argentine a été réalisé par Arana, Keegan & Rutzstein (2009).

Tableau 21. Profils de perfectionnisme

Profils de perfectionnisme					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage accumulé
Valide	Non Perfectionniste	67	66,3	67,0	67,0
	Perfectionniste adaptatif	7	6,9	7,0	74,0
	Perfectionniste non adaptatif	26	25,7	26,0	100,0
	Total	100	99,0	100,0	
Perdus	Système	1	1,0		
Total		101	100,0		

La large majorité ne sont pas perfectionnistes : 66,3% des téléopérateurs. 6,9% des perfectionnistes sont adaptatifs, c'est à dire que leurs hauts standards leur permettent d'atteindre de très bons résultats. En revanche, 25% des perfectionnistes ne sont pas adaptatifs, et leurs haut standards les conduisent à un véritable malaise : ils obtiennent en général de mauvais résultats du fait de leur procrastination.

Les pourcentages sont différents de ceux obtenus dans des études menées chez des étudiants universitaires (Arana et al., op.cit.) où le pourcentage de perfectionnistes tourne autour de 50%. Il est possible que l'accès au monde du travail et la confrontation avec la réalité du travail influent dans la réduction des traits perfectionnistes. Concentrons-nous, dorénavant, sur les perceptions différenciées et surprenantes des téléopérateurs perfectionnistes, et notamment sur les perfectionnistes adaptatifs et non adaptatifs.

## **5.6. L'influence du perfectionnisme sur la perception des RPS**

L'un des points les plus intéressants de l'analyse quantitative des RPS est sans doute l'observation des différences entre les personnes perfectionnistes et celles qui ne le sont pas. Il apparaît très clairement que les perfectionnistes et les non perfectionnistes ne perçoivent pas leur situation de la même manière ni les restrictions que leur impose le travail d'opérateur de *call center*.

Nous souhaitons reprendre en particulier les questions ayant trait à l'état d'âme des opérateurs et la symptomatologie psychologique.

Les résultats de cette étude sont disponibles dans leur totalité à l'annexe 4. Nonobstant, nous partagerons ci-après quelques-uns de ces résultats les plus représentatifs. Nous ne présentons pas les données en pourcentage, mais des données absolues pour rappeler la distribution de profils. Nous indiquons en jaune les meilleures notes pour chaque groupe.



Tableau 22. Pendant les 4 dernières semaines, avez-vous été nerveux ? Par profils de perfectionnisme

		Profils de perfectionnisme			Total
		Non Perfectionniste	Perfectionniste adaptatif	Perfectionniste non adaptatif	
Pendant les 4 dernières semaines, avez-vous été nerveux ?	Toujours	4	1	1	6
	Presque toujours	7	1	5	13
	Beaucoup de fois	16	1	10	27
	Quelquefois	29	3	9	41
	Seulement une fois	11	1	1	13
Total		67	7	26	100

Tableau 23. Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti découragé et triste ? Par profils de perfectionnisme

**Tableau de contingence.** Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti découragé et triste ?\* Par profils de perfectionnisme

Recuento

		Profils de perfectionnisme			Total
		Non Perfectionniste	Perfectionniste adaptatif	Perfectionniste Non adaptatif	
Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti découragé et triste ?	Toujours	1	0	0	1
	Presque toujours	15	2	4	21
	Plusieurs fois	18	0	9	27
	Quelquefois	23	4	4	31
	Seulement une fois	9	1	7	17
Total		67	7	26	100

Nous trouvons déjà, dans ces deux questions, une note différenciée chez les perfectionnistes non adaptatifs par rapport aux deux autres groupes. C'est probablement cette catégorie qui aujourd'hui se trouve le plus touchée par rapport aux deux autres, manifestant beaucoup plus de symptômes d'ordre dépressif et anxieux.

Tableau 24. Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti heureux ? Par profils de perfectionnisme

**Tableau de contingente.** Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti heureux ? \* Par profils de perfectionnisme

Dénombrement

		Profils de perfectionnisme			Total
		Non perfectionniste	Perfectionniste adaptatif	Perfectionniste non adaptatif	
Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti heureux ?	Seulement une fois	3	0	0	3
	Quelquefois	8	1	9	18
	Plusieurs fois	30	2	7	39
	Presque toujours	13	1	6	20
	Toujours	13	3	4	20
Total		67	7	26	100

Tableau 25. Pendant les 4 dernières semaines, avez-vous eu beaucoup d'énergie ? Par profils de perfectionnisme

**Tableau de contingence** Pendant les 4 dernières semaines, avez-vous eu beaucoup d'énergie ? \* Par profils de perfectionnisme

Dénombrement

		Profils de perfectionnisme			Total
		Non perfectionniste	Perfectionniste adaptatif	Perfectionniste non adaptatif	
Pendant les 4 dernières semaines, avez-vous eu beaucoup d'énergie ?	Jamais	1	0	0	1
	Seulement une fois	14	2	10	26
	Quelquefois	24	0	5	29
	Plusieurs fois	18	2	8	28
	Presque toujours	8	3	2	13
	Toujours	2	0	1	3
Total		67	7	26	100

Ici, nous constatons aussi une note différenciée, mais nous voyons osciller les résultats entre les trois groupes. Les perfectionnistes adaptatifs auront tendance à se montrer sous un plus grand contrôle de l'état d'âme, plus « heureux », ou « pleins d'énergie », alors que les non adaptatifs se montreront davantage découragés.

Tableau 26. Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti épuisé ? Par profils de perfectionnisme

**Tableau de contingence.** Pendant les 4 dernières semaines, Vous-êtes vous senti épuisé ? \* **Profils de perfectionnisme**  
Dénombrement

		Profils de perfectionnisme		
		Non perfectionniste	Perfectionniste adaptatif	Perfectionniste non adaptatif
Pendant les 4 dernières semaines, Vous êtes-vous senti épuisé ?	Presque toujours	14	2	9
	Plusieurs fois	25	1	7
	Quelquefois	18	1	4
	Seulement une fois	8	3	6
	Jamais	2	0	0
Total		67	7	26

En ce qui concerne l'épuisement, la différence est encore plus marquée. Alors que la plupart des téléopérateurs perfectionnistes adaptatifs disent seulement de temps à autre se sentir épuisés, la plupart des non perfectionnistes disent se trouver souvent épuisés. Les perfectionnistes non adaptatifs, de leur côté, se sentent presque toujours épuisés.

Cette analyse pourrait être encore davantage approfondie grâce au grand nombre de données obtenues à partir des questionnaires quantitatifs. Nombre de ces données, sont présentées en annexe 4. Nous mettrons fin ici à notre analyse car nous souhaitons nous limiter à présenter sa méthodologie, son approche et le type de données que nous pouvions en dégager. Le perfectionnisme, tout comme chez les étudiants universitaires, a une influence du point de vue cognitif sur la perception de notre état de santé lié au travail. Les téléopérateurs ayant un profil de perfectionnisme non adaptatif, seront davantage soumis aux restrictions que le travail de *call center* leur impose, tel que nous l'avons vu reflété dans les dernières questions. Voici quelques unes des données obtenues à partir du croisement des données des questionnaires sur les RPS comme le CoPsoQ et l'échelle d'évaluation des profils de perfectionnisme, tel que l'APS-R.

Il convient, peut-être, d'éclaircir un dernier point avant de s'atteler aux résultats de la recherche en PDT. Pourquoi, considérant la restitution des données comme une étape essentielle dans la construction de toute recherche, n'avons-nous pas proposé de restituer les résultats des questionnaires quantitatifs aux travailleurs ? Et bien parce qu'il a été impossible

de mettre en place une réunion conjointe, tant dans le *call center* public que dans le *call center* privé pour diverses raisons : la variabilité des horaires et la surcharge horaire des travailleurs. Une réunion de restitution aurait hypothétiquement dû être fixée en amont de l'administration du questionnaire. Les résultats ont néanmoins été partagés par mail avec les délégués du personnel, les opérateurs, les responsables des *call centers*, et les superviseurs. Il est certain qu'une réunion de restitution, invitant à débattre sur les résultats, aurait enrichi les conclusions présentées dans le présent chapitre. Cette réunion a fait défaut et nous en avons été les premiers frustrés. Nous avons pu, en revanche, dans le *call center* privé, entamer une série de réunions conformément à la méthodologie de la PDT, en réponse à une demande de plusieurs téléopérateurs ayant complété les questionnaires. Nous présenterons dans le chapitre suivant les résultats de ces rencontres. Nous nous intéresserons ci après à l'approche de la psychopathologie et de la psychodynamique du travail.

## Chapitre 6. Résultats obtenus à partir de l'enquête en psychodynamique du travail

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de la recherche collective selon la méthodologie de la PDT expliquée au chapitre 3. Cette recherche a été menée dans un *call center* privé. Il s'agit de la même entreprise (présentée dans le chapitre précédant et que nous avons promis de reprendre ici) où nous avons administré des questionnaires quantitatifs d'évaluation des risques psychosociaux.

Les participants à la recherche représentaient six travailleurs ayant plus d'un an d'expérience en tant qu'opérateurs et dont la plupart avaient fait des études universitaires. Ils étaient bilingues (allemand-espagnol) parce que presque tous ceux qui s'étaient présentés comme volontaires travaillaient dans des campagnes pour l'Allemagne. Leur âge variait entre 22 et 55 ans. Il s'agissait de deux hommes et quatre femmes.

Le processus complet a eu lieu lors du dernier trimestre de 2013. Nous avons mené cette recherche avec Cecilia Ros, professeur à la Faculté de Psychologie de l'UBA et du Programme de Santé et travail de l'Université Nationale de Lanus. La supervision a été effectuée par Laerte Sznclwar, de l'Université de Sao Paulo. Quelques contacts téléphoniques et des échanges via *Skype* avec Valérie Ganem, professeur de l'Université de Paris 13, se sont avérés très utiles pour notre travail. Nous avons eu aussi la possibilité de réaliser une présentation du rapport au laboratoire de psychodynamique du travail et de l'action en octobre 2013, ce qui nous a permis une réflexion plus poussée avant la présentation du rapport pour sa validation par le collectif aux dernières réunions. Sans aucun doute, il s'agit dans ce cas d'une recherche toute particulière. C'est la première fois qu'une recherche en PDT est réalisée en Argentine. Même si grand nombre de chercheurs en Argentine ont repris des concepts de la PDT durant ces dernières années (Pujol & Dall'Asta, 2012, Pujol & Gutierrez, 2015, Wlosko & Ros, 2008, 2009, 2010, Neffa et al., 2001, Pierbattisti, 2005), aucune investigation, adoptant les principes méthodologiques de la PDT, n'avait été réalisée en Argentine jusqu'ici. Aussi a-t-il été important de chercher à obtenir des instances de supervision de la part de collègues au Brésil et en France ayant une expérience d'intervention en PDT.

Étant donné que la méthodologie a été décrite en détail au chapitre 3 et dans de multiples œuvres et articles (Dejours, [1980] 1990, Ganem, 2003a, 2003b), nous n'entrerons pas ici dans les détails d'une recherche en PDT. Nous nous limiterons à la présentation de l'intervention et des données obtenues.

## 6.1. Contexte de la demande

À partir de l'initiative de l'équipe de chercheurs en lien avec un employé du département de ressources humaines de l'entreprise, la directrice, qui est d'ailleurs l'une des propriétaires, a accepté de nous rencontrer. Lors de notre entretien avec elle, nous avons pu discuter de la structure de l'entreprise ainsi que de sa propre situation au sein de celle-ci. Nous avons pu lui présenter en quoi consisterait un éventuel travail d'investigation collectif, ainsi que les conditions de sa mise en œuvre. Tout au long de l'entretien, la directrice s'est montrée favorable à la mise en place de ce travail, ayant vécu une série de conflits les mois précédents. Pendant la rencontre, la directrice a parlé de sa situation personnelle de travail, elle a partagé divers aspects de sa propre souffrance dans une position *managériale* : « *parce que moi aussi, je suis une travailleuse* » a-t-elle répété au cours de l'entretien. Au moment de parler sur la dynamique des différentes équipes, elle nous explique que les opérateurs doivent régulièrement changer de campagne. Ces changements supposent souvent des conflits, non seulement avec la direction mais aussi avec les superviseurs et entre les travailleurs eux-mêmes. D'après elle, chaque fois qu'un opérateur accédait à une campagne plus facile ou une campagne qui lui apporte un bénéfice concret, il le vivait comme « une droit acquis » (sic.) de sorte que le faire revenir, par la suite, à sa situation antérieure ou à une situation moins favorable s'avérait quasiment impossible. Elle se montre alors intéressée à ce que nous puissions entamer un travail avec quelques équipes de travailleurs de son entreprise.

Malgré l'intérêt de départ que manifesta la directrice, son enthousiasme était relatif et son intérêt pour notre travail également. Cela dit, elle nous permettrait d'avancer et de conduire des réunions pendant les heures de travail avec les opérateurs, s'ils se montraient intéressés. Conscient de la difficulté d'accéder aux opérateurs de *call center* du monde entier, pendant leurs heures de travail, nous avons saisi cette opportunité qui nous était donnée pour mener à bien notre enquête. Il me semble important d'ajouter que, au regard du doctorat que

nous réalisons, nous étions aussi demandeurs pour mener cette investigation. Ce qui jouera, peut-être, comme nous le verrons plus en avant, sur l'avancée de notre enquête.

Cette demande, bien qu'initialement un peu fragile, car la directrice n'en était pas tout à fait convaincue, a finalement suivi son cours. De plus nous avons pu partager notre enquête avec deux des déléguées syndicales que nous avons interviewées. Même si elles se sont montrées quelque peu suspicieuses sur la possibilité d'éventuels changements. Il est intéressant de détailler la place que ces déléguées occupaient dans le *call center*. Au moment de l'enquête, il y a eu à leur égard des commentaires ambivalents : d'un côté, on les présentait comme l'unique source d'information face à une direction qui offrait peu d'informations ; de l'autre, on parlait des déléguées comme des acteurs qui n'étaient pas pris en compte par la direction ou qui, tout au moins, n'étaient pas efficaces pour négocier avec l'entreprise. Au fil de la réunion les déléguées se montreront enthousiastes sur les possibilités d'accompagner le processus. Chaque fois que nous arrivions aux réunions, elles nous saluaient et nous demandaient de les contacter si nous avions besoin de quoi que ce soit, alors que la directrice s'est montrée invisible.

Dans un premier temps, les questionnaires quantitatifs, dont nous avons présenté les résultats dans le chapitre précédent, ont été complétés volontairement par les participants ce qui a permis de recueillir les données présentées au chapitre précédent. La convocation a été envoyée par courrier électronique à tous les téléopérateurs (voir message dans l'annexe 5). L'entreprise s'occupe de diverses campagnes, dans différentes langues, pour lesquelles, les opérateurs proposent un support technique, commercial ou de gestion. Les opérateurs qui se sont présentés comme volontaires pour compléter les questionnaires et participer ensuite aux groupes étaient pour la plupart ceux qui travaillaient en allemand en offrant un support administratif à des clients d'entreprises de téléphonie en Allemagne. D'une certaine manière, ces opérateurs étaient reconnus comme « *l'élite* » des différentes campagnes. Pour les questionnaires quantitatifs se sont présentés également quelques opérateurs qui faisaient des tâches de support pour des clients argentins d'une compagnie d'électricité. Or, seulement une opératrice de ce groupe, qui se trouvait en souffrance à cause de son travail, a participé par la suite aux réunions de recherche collective. En ce qui concerne les opérateurs qui faisaient des tâches commerciales avec une pression à la vente très forte, peu d'entre eux ont complété les questionnaires quantitatifs et aucun n'a participé à la recherche collective en groupe. Il est

possible que la pression au travail ou la concurrence entre collègues ne leur ait par permis de s'absenter de leur poste pour y participer.

Une fois terminée l'administration des questionnaires, nous avons expliqué individuellement en quoi consistait l'enquête collective en PDT. Idéalement, nous aurions dû convoquer tous les salariés à une réunion pour expliquer la démarche d'une enquête collective en PDT. Cependant, cela n'a pas été possible. Après la conversation avec la directrice et les déléguées, il a été évident que l'organisation du travail ne permettrait pas de coordonner cette réunion à cause de la forte pression en termes de temps de la plupart des campagnes et des horaires de travail des opérateurs. Nous n'avons eu que l'alternative d'expliquer en petits groupes ou de manière individuelle en quoi consistait une enquête. Ceux qui étaient intéressés se sont inscrits sur une liste et nous les avons convoqués pour la première réunion de recherche collective le 6 septembre 2013.

La toute première demande formulée par la direction et qui intéressait aussi bien les déléguées que le collectif était la suivante : comprendre la raison pour laquelle l'organisation était parvenue à la situation suivante :

1. Les situations qui ont impliqué une amélioration pour certains travailleurs, dû à un changement de campagne, étaient vécues comme un « droit acquis » et les travailleurs ne se montraient pas flexibles pour revenir vers les campagnes antérieures qu'ils avaient réussi à quitter.
2. Les changements de campagne devenaient difficiles à accepter et très décevants. Certaines campagnes n'intéressaient personne alors que d'autres attiraient tout le monde.

La demande exprimée par la direction a été validée par les déléguées. Les changements de campagne entraînaient des difficultés. Cependant, à mesure que les rencontres se sont déroulées, l'axe thématique des réunions n'a pas été nécessairement celui-là. D'autres thèmes sont apparus, liés à la nécessité de penser la relation entre le travail dans ce centre d'appels, les stratégies de défense et leur santé.



Cinq réunions de deux heures de recherche collective se sont tenues avec un groupe de six téléopérateurs. Quatre de ces réunions avaient été accordées depuis le début. La cinquième a eu lieu à la demande des téléopérateurs. Elles se sont déroulées entre le 6 septembre et le 21 octobre 2013. Le 21 octobre un premier rapport a été validé. On en a validé deux versions, l'une pour le collectif, l'autre pour être partagée avec la direction. Cette pratique n'est pas habituelle à toute investigation en PDT. Le collectif en a décidé ainsi pour faciliter à la direction la réception du rapport.

Nous ne présenterons pas ici les rapports détaillés, mais ils sont disponibles dans leur totalité dans l'annexe 6. Pourtant, nous aborderons maintenant les principaux sujets traités par le collectif tout au long du processus de recherche partagé.

## **6.2. Les principaux sujets traités par le collectif**

Nous avons commencé le processus à partir de la demande posée par la direction et les déléguées. Cette demande est apparue comme une question de départ. Mais, à mesure que les réunions progressaient, les thèmes qu'on y traitait ont pris une autre direction. Ce qui a attiré notre attention pendant ce processus c'est que les participants ont parlé davantage des conditions sociales et des contraintes qu'ils rencontraient dans leur travail, que de leur activité de travail elle-même. Autrement dit, l'attention des participants lors des réunions n'a pas été portée sur ce qu'ils déployaient pour pouvoir travailler, mais sur les différentes manières dont ils se sentaient sous-estimés en tant que travailleurs, au-delà de leur activité de travail. Cette plainte argumentée s'est accrue tout au long des réunions sans qu'on puisse revenir sur la stratégie collective à adopter pour transformer quelque peu leur condition. Il est peut-être nécessaire de confronter cette question à notre propre positionnement de chercheurs. Chercher à transformer le travail n'est pas forcément l'objet d'une enquête en PDT. Tout au moins, dans un premier temps. Probablement, il y avait quelque chose dans nos attentes et dans nos hypothèses qui n'était pas envisageable dans cette organisation. Nous souhaitions pouvoir écouter les téléopérateurs parler concrètement de leurs difficultés pour réaliser leur travail, comment ils réussissaient à s'adapter à un système informatique les obligeant à recevoir des appels à un rythme accéléré. Nous souhaitions écouter leurs commentaires à propos de la manière dont ils apportaient des solutions aux problèmes qui se présentaient dans le but d'offrir un bon service. Toutefois, ils parlaient peu de la réalité de leur travail et beaucoup des

conflits issus du fait de ne pas se sentir reconnus. Nous reprendrons au chapitre 8 une réflexion sur le positionnement du chercheur par rapport à la visée de transformation et par rapport à la question de l'action.

Quelques stratégies individuelles pour tenir ont commencé à apparaître au cours des échanges. Nous avons groupé les thèmes travaillés pendant les réunions en deux grands sous-thèmes :

1. Les conditions sociales dans lesquelles on exerce le travail plutôt que le travail proprement dit,
2. Les stratégies de défense individuelles face au travail.

#### **a. Les conditions dans lesquelles on exerce le travail**

Depuis le début, les participants au groupe de discussion se sont centrés sur les conditions sociales dans lesquelles ils travaillaient. L'accent a donc été mis sur les relations sociales plutôt que sur le travail qu'ils accomplissaient, ou sur l'activité. On pourrait poser l'hypothèse que : puisque le problème est l'absence d'information et de communication - paradoxal en un lieu où la communication caractérise la tâche - en parler à cette occasion c'était parler du noyau dur de leur travail.

Leur travail dans le *call center* est la parole. Pourtant, il semblerait que l'on ne puisse pas en parler. Ils ne disent pas ce qu'ils font exactement dans leur travail quotidien ou comment ils font pour atteindre les objectifs poursuivis. Parfois, ils en parlaient mais sans accorder à cela la moindre importance. Le silence alors est le grand protagoniste. La direction ne parle pas avec les travailleurs. Les opérateurs et les superviseurs ne parlent pas entre eux. Et tout le monde évite de parler du travail proprement dit. Ce silence est un paradoxe dans le contexte d'une entreprise de communication ou *contact center*. Pourquoi ne parlent-ils pas de ce qu'ils font ? Est-il possible que le faible degré de reconnaissance sociale qu'ils reçoivent pour faire ce « travail sale », vu et jugé d'ailleurs comme impersonnel (n'importe qui pourrait le faire), joue un rôle crucial au moment de parler de leur travail ? Est-il possible qu'ils ressentent que ce qu'ils font soit si abrutissant qu'ils aient honte de le partager ?

Parmi les points que nous avons abordé, une série de thèmes font référence au manque de reconnaissance que les travailleurs éprouvent de la part de l'entreprise. Nous proposons d'en présenter quelques-uns.

#### **a.1. Les différentes campagnes et les différentes contraintes. Se débarrasser de certaines situations. Les changements.**

Le *contact center*, comme la plupart des *contact centers* sous-traités, est organisé autour de « campagnes » d'appels entrants ou sortants ou de réponse aux messages électroniques. Chacune de ces campagnes a une organisation différente, répond à des nécessités diverses et peut même se faire dans d'autres langues, précisément dans ce cas l'allemand. Changer de campagne c'est changer de travail, ce qui implique de s'adapter. Pourtant, du point de vue des modalités d'embauche et du salaire, on ne voit pas de modifications. C'est un élément qu'ils reconnaissent comme positif : les accords qu'on obtient lors d'une campagne et qui favorisent les travailleurs sont maintenus après pour les autres campagnes. Cependant, ceci ne veut pas dire que la tâche soit la même : le chef, le système opérationnel, l'horaire et les buts changent d'une campagne à l'autre.

Les campagnes par téléphone sont considérées plus fatigantes et plus épuisantes que celles qui se déroulent via le courrier électronique. Les campagnes par téléphone sont plus fatigantes à cause du rapport de service qui s'établit. On est plus exposé au rapport intersubjectif avec l'utilisateur. On est plus connecté avec l'autre. En outre, au téléphone, on ne peut pas contrôler la cadence des appels entrants.

Ceux qui travaillent dans une langue étrangère touchent une prime du fait du bilinguisme. Travailler en allemand donne aussi du prestige à celui qui fait ce travail. Voici une piste très intéressante à travailler et à développer. Les téléopérateurs qui travaillent en allemand reconnaissent ressentir plus de prestige que ceux qui travaillent en espagnol. Ce plus se traduit aussi par un salaire plus intéressant puisqu'ils touchent une prime pour bilinguisme qui n'est pas prévue pour les autres. Mais au-delà de cette prime, ils reconnaissent que souvent, même lors de réunions en dehors du contexte du travail, au lieu de dire qu'ils travaillent dans un *call center*, ils disent qu'ils travaillent dans un service réservé au client allemand. La question de la langue ne se restreint certainement pas à la linguistique. Pouvons-nous penser alors qu'il existe un lien entre ce type de valorisation pour un travail conçu pour

les européens et l'histoire des rapports de domination entre continents européens et latino-américains ?

Il y a certaines campagnes auxquelles la majorité préfère participer et d'autres auxquelles la majorité préfère ne pas participer. Les raisons en sont multiples. Il y a des différences horaires évidentes par exemple. Certaines campagnes impliquent de travailler la nuit ou au tout petit matin pour assurer un service de 24 heures sur 24. Il y a des campagnes pour lesquelles ils doivent même travailler la nuit de Noël ou du Jour de l'an, pour assurer des services d'urgence. Un autre aspect qui compte est celui du pourcentage du salaire fixe et celui des commissions pour la vente. Ici, nous trouvons des profils de téléopérateurs différenciés. Certains ont un profil plus commercial tandis que d'autres un profil plus administratif. Un autre aspect dont il faut tenir compte est l'ambiance qui règne au sein d'une équipe par rapport à une autre en fonction des collègues ou des superviseurs. Malgré cette réticence à changer de campagne, dont la directrice nous avait parlé pendant le premier entretien, les changements sans préavis sont généralement acceptés pourvu que l'on respecte certaines conditions de travail : la charge horaire, les congés, les vacances et les primes que l'on touche. Par exemple, si les opérateurs étaient payés pour le bilingüisme et qu'ensuite ils sont transférés sur une campagne en espagnol, ils continuent de recevoir la même rétribution.

Les allers et retours d'une campagne à une autre sont annoncés avec très peu d'anticipation et cela est vécu, *a priori*, sans résistance bien qu'ils se sentent, d'une part, frustrés du temps investi à se former et, d'autre part, dépendants des collègues plus expérimentés dans la campagne en question.

Par moments, le nombre des campagnes diminue et par conséquent, il y a moins de travail. Malgré cela, l'emploi est assuré. Par contre, il est possible qu'on doive changer de campagne et donc, faire un autre type de tâche. En général, l'avis du travailleur au moment de changer de campagne n'est pas pris en compte. Lors de l'une de nos rencontres, quelqu'un a retracé une situation où l'on avait demandé à un travailleur s'il voulait changer de campagne. Bien qu'il ait répondu négativement, on l'a informé qu'il changerait de toute façon.

Dans les différentes campagnes on fait des travaux différents et cela implique des responsabilités différentes. Les thèmes qui orientent certaines campagnes peuvent avoir trait à des services qui influent fortement sur la vie des autres comme par exemple une compagnie

d'électricité. D'autres, comme les problèmes de facturation de téléphones portables en Allemagne, influent beaucoup moins. Il semblerait que le fait que son action aurait aussi une incidence directe sur des compatriotes peut avoir un impact.

Ici, apparaissent quelques pistes qui nous conduisent à penser à la notion de souffrance éthique. Nous y reviendrons au moment d'aborder la question du sens différentiel du travail. Parfois, les travailleurs doivent opérer des ajustements des coûts de services et d'autres fois, mener des campagnes où l'on donne aux clients des informations sur des services qui influent sur leur vie et leur travail. Ces opérations auraient donc une forte incidence sur les conséquences du travail sur le plan éthique pour le travailleur.

En parlant du travail qu'ils font, les participants le sous-estiment en disant que c'est facile à faire. C'est un grand classique en clinique du travail. Or, il s'agit du principal service de l'entreprise qui implique de s'adapter constamment et d'apprendre une nouvelle manière de travailler à chaque fois que l'on change de campagne ou de système. Cette attitude peut être liée à la représentation historique négative du travail en call center ou au manque de reconnaissance de la part de l'entreprise. Ils déclarent ne recevoir « *aucun encouragement* », faire un « *travail autiste* », « *frigide* », « *routinier* » ou « *frustrant* ». Depuis le début, nous pouvons identifier un certain mépris pour le travail, comme s'il était dépourvu d'importance. Le travail est vécu comme « *un lieu où il serait mieux de ne pas être* ». « *Moi, j'ai déjà un certain âge, mais vous qui êtes jeunes, vous devriez démissionner* » dit une participante aux autres à un moment de l'enquête. Il serait important de mettre en contexte la question du sens du travail par rapport à la place qu'il occupe dans les projets vitaux des participants. Très différent pour chaque participant : Pour certains, le travail ne fonctionnait pas comme un constructeur d'identité. Pour d'autres, le choix du travail était alimentaire et pour certains autres, il constituait vraiment un élément vital. Dans ce sens, la question de la « *non stimulation de l'intelligence* » s'inscrit dans celle de la perspective de développement personnel au travail.

## **a.2. L'irrégularité dans les salaires et dans les primes**

Un autre thème mentionné à partir des changements de campagne et qui contribue au sentiment de non reconnaissance est celui des difficultés que les participants rencontraient

pour toucher leur salaire à la date et selon les modalités convenues. Il constituait, au moment de notre investigation, l'un des principaux conflits historiques entre les déléguées syndicales et la direction. Ces difficultés sont caractérisées par : 1. Les incohérences des primes dans les salaires des uns et des autres. 2. Les retards dans la paie et 3. Les erreurs des calculs. En effet il n'était pas assuré que les salaires soient payés à une date précise ni que l'on perçoive la même somme chaque mois.

A ces erreurs dans la gestion de la paie s'ajoute un système géré par un service externe de médecine du travail qui va effectuer un contrôle à domicile quand les travailleurs appellent pour informer qu'ils sont malades et qu'ils seront donc absents. Bien souvent, le médecin du travail<sup>3</sup> laisse un avis de visite sans même sonner à la porte, ou bien, il klaxonne sans descendre de la voiture, il attend, et si personne n'ouvre pas il peut partir. Dans certains cas, les médecins du travail sous-traités par l'entreprise font des recommandations et questionnent même le diagnostic du médecin traitant du travailleur. Dans d'autres cas, ils autoriseraient moins de jours de congé que ceux suggérés par le médecin traitant. Dans les deux cas, les absences ne sont pas justifiées et cela répercute automatiquement sur le salaire.

Très souvent, ces « erreurs » sur leurs paies sont utilisées comme une forme dissimulée de sanction. Pour certains travailleurs, on laisse passer quelques absences sans contrôle médical ou on justifie un congé maladie sans l'avis du médecin, alors que pour d'autres, les contrôles sont plus rigoureux. Comme les bulletins de paie sont distribués après la date d'encaissement, La raison pour laquelle le salaire est amputé n'est jamais claire et il faut systématiquement faire des réclamations.

Cela vaut la peine d'analyser l'utilisation discrétionnaire des règles comme faisant partie d'un système de gestion de type directif. Ce mode discrétionnaire est employé pour bénéficier ou pour punir d'une certaine manière les différents employés. C'est la même méthodologie que certains superviseurs utilisent avec des membres de leur équipe, dans certaines campagnes et qui génère des conflits au moment où des changements sont nécessaires. Le rôle des cadres intermédiaires dans beaucoup d'organisations, y compris celle

---

<sup>3</sup> Le statut de la médecine du travail en Argentine n'est pas le même qu'en France. Dans ce *call center*, par exemple, les médecins du travail sont engagés directement par l'entreprise et le secret professionnel n'est pas préservé. À la fois, les médecins du travail jouent un rôle de contrôle qui les mène à définir à combien de jours de congé un employé a le droit et quand il doit retourner au travail. Ces fonctions, en France, ne sont pas nécessairement exclusives du médecin du travail.

que nous analysons dans ce chapitre, est estompé. Ils ont peu de marge de manœuvre et sont responsables aussi bien de ne pas pouvoir apporter des solutions aux problèmes du travail réel (ne pas pouvoir accompagner, soutenir leurs équipes) que de ne pas pouvoir gérer les nouvelles politiques de gestion (ce que la direction leur demande).

Aux questions posées sur les raisons des erreurs dans les paies, la réponse des superviseurs est souvent « *je ne sais pas* ». Lorsque la question est posée aux ressources humaines, ils peuvent prendre le temps pour répondre ou responsabiliser le cabinet comptable externe ou le service de médecine du travail sous-traité. Il serait intéressant d'analyser la fonction des ressources humaines dans les nouvelles formes de gestion, notamment dans les moyennes entreprises comme celle-ci. Selon le collectif des volontaires, le silence du secteur des ressources humaines dans les PME s'explique parce qu'ils ne fonctionnent que comme des messagers de la direction. Le collectif de volontaires pense que si les employés du secteur de ressources humaines prennent leur temps pour répondre, c'est parce que leur rôle se limite à être les porte-parole de la directrice.

Le fait d'attribuer la responsabilité aux figures externes constitue un processus fréquent au début du XXI<sup>e</sup> siècle. Comme nous l'avons expliqué au chapitre 1, ce fait est en rapport avec l'histoire même du développement des *call centers*. De la même manière que les opérateurs représentent des entreprises de l'Argentine ou de l'étranger qui veulent délimiter leurs responsabilités, les employeurs des opérateurs veulent décharger leurs responsabilités sur les entreprises externes qui contrôlent les congés maladies ou la gestion de la paie.

Pour le groupe, le retard ou le manque de précision des réponses est synonyme de silence, un silence qui gêne et qui fait mal parce qu'ils se sentent ignorés. L'entreprise, qui a besoin de leur présence, puisque leur travail est le service qu'elle vend, les ignore en ne leur donnant pas d'information. Le sujet de la reconnaissance a été traité largement par la PDT, en particulier dans les activités de service (Dejours, [1980] 1990, 2002, Bernard, 2013, Tcholakova, 2014). Ici, le manque de reconnaissance ne se limite pas à ignorer le travail qu'ils réalisent en utilisant leur intelligence, il s'y ajoute de nouvelles modalités de mépris caractérisées par l'incertitude du salaire, les contrôles de la médecine du travail et l'absence de réponses à leurs questions.

### a.3. L'incertitude et le silence

Du point de vue des participants, le manque de communication et d'information génère beaucoup de bruits de couloir. Cette absence de réponse à leurs questions peut être vécue par certains comme une « violence », une dévalorisation.

Les participants racontent que face au manque de réponses ou face aux réponses ambiguës, ils ressentent un manque de reconnaissance. D'autres prétendent que ce silence s'explique parce que l'entreprise elle-même manque d'information. Ne pas donner de réponses ou donner de fausses informations fait partie du travail des *call centers*, car mentir fait partie du travail des *call centers*. Si la manipulation fait partie du métier, ces règles pourraient ne pas toucher seulement la coopération transverse avec les usagers, mais aussi la coopération horizontale et verticale au sein de l'organisation.

Ce silence ne s'arrête pas aux problèmes de gestion de la paie mais il prend une dimension plus générale. Il se caractérise par le manque d'information sur l'état général de l'entreprise, sur les campagnes, sur le moment et la façon dont les changements sont décidés, ainsi que sur l'absence de certaines célébrations dans l'année. Il n'existe ni une *newsletter* ni un magazine interne, et les messages électroniques adressés par la direction sont limités. Sur les panneaux d'affichage l'information n'est pas mise à jour. « *Nous sommes une entreprise qui vend de la communication, mais ce qui est absent ici est la communication* ». C'est ainsi que l'une de principales sources d'information sur ce qui arrive dans l'entreprise restent les déléguées syndicales. Bien des fois, comme nous l'avons souligné au début du chapitre, ce sont les déléguées qui donnent l'information que la direction ne transmet pas sur le déroulement ou sur l'avenir de l'entreprise. Face à l'incertitude par rapport aux changements de campagnes, très souvent les travailleurs interrogent directement les déléguées pour qu'elles les informent sur ce qui se passe.

Nous rencontrons alors un silence par rapport au travail, et en même temps on parle au sein du groupe des conflits avec la direction, entre les différentes campagnes, entre ceux qui parlent en espagnol et ceux qui parlent en allemand, avec les déléguées syndicales. Nous pouvons penser alors à une espèce de guerre des clans. Cette confrontation qui, des fois, peut prendre une forme plus explicite, par exemple entre les déléguées du personnel et la direction,



prend à d'autres moments des formes plus cachées. C'est ainsi que, par exemple, les tensions et les conflits entre ceux qui travaillent en « Allemagne » et ceux qui travaillent dans les autres campagnes ne sont pas explicites. Cependant, lorsque les opérateurs se voient obligés de changer d'une campagne vers une autre, les tensions et les différences de clans commencent à devenir plus visibles.

De la même manière que les membres du groupe ne parlent pas de leur travail, il semblerait que la direction ne parle pas non plus avec eux de ce qui se passe. Ce manque de communication associée à l'absence de locaux correctement aménagés (pas de machine à café, par exemple), est ressenti comme une non-reconnaissance. Ces aspects-là troublent ce qu'ils appellent le « climat social de travail ».

#### **a.4. Le climat social**

Un autre volet s'ouvre : celui d'une nouvelle comparaison avec d'autres *call centers* où les participants ont travaillé. Il semble que la direction cherche à dialoguer et à créer un bon « climat social de travail ». Ce n'est pas le cas ici : *« Il n'y a pas de motivation de la part de l'entreprise. Ils ne prennent pas soin de nous. On ne nous donne ni café, ni thé, ni toilettes dignes. L'entreprise nous dévalorise. Quand on arrive ici et qu'il n'y a pas un bon savon ou un déodorant, on sent qu'on n'est pas valorisé comme être humain. Si on nous disait quelque chose ou si on nous donnait une récompense, comme par exemple un jour de congé, cela nous motiverait. »* Ce type d'abandon associé au manque de communication est vécu à nouveau comme une absence de reconnaissance. Cependant, il y a lieu de se demander si l'existence d'une machine à café changerait beaucoup l'état de cette situation de travail. Il serait peut-être intéressant d'élargir cette question étant donné qu'elle rend compte de certaines valeurs associées au travail et à ses conditions. Qu'est-ce qui constitue pour eux de bonnes conditions de travail ? Que signifie pour eux d'être reconnus ?

À partir de la troisième et la quatrième rencontre et suite aux matériaux apportés par les participants après la deuxième réunion, le collectif a commencé à penser à partir de ces situations et sur la manière pour « tenir ». Même s'ils n'ont pas essayé d'analyser en profondeur en quoi consiste leur travail, ils ont repris les conversations sur les effets nocifs

que le travail peut entraîner sur la santé de certains d'entre eux. C'est ainsi que nous avons pu penser différents types de réactions ou de stratégies de défense face au travail.

## **b. Les stratégies individuelles de défense**

Un débat est alors apparu sur les conséquences du fait de s'impliquer ou non dans le travail et les limites opposées au zèle pour ne pas trop se sentir touché par le manque de reconnaissance. Quelques-uns des participants trouvaient que le fait d'avoir d'autres centres d'intérêt en dehors du travail les aidaient à ne pas se sentir touchés par l'absence de reconnaissance. Ceci leur permettait de continuer à travailler sans être trop engagés. D'autres disaient qu'ils avaient intérêt à s'engager pour que les choses fonctionnent bien. La promesse d'accomplissement de soi par le travail était toujours présente pour certains. On découvre alors que faire la grève du zèle ou pratiquer une forme de désobéissance à l'autorité apparaissent bien comme des stratégies de défense. Peut-être, est-ce seulement à travers la grève du zèle que ces téléopérateurs peuvent supporter ce type de travail.

La possibilité de donner un sens au travail apparaissait largement associée au type de campagne. Quelques-uns offrent des services comme l'électricité ou les assurances et d'autres ne s'occupent que de la facturation de téléphones portables. *« Si un allemand doit payer un euro de plus pour son portable, je m'en fous, mais si un paysan m'appelle et me dit que ses poulets sont en train de mourir et je ne sais pas quand il aura à nouveau de l'électricité je m'en soucie »*. Alors, nous voyons ainsi que le travail pour des allemands a un double avantage. D'une part, il permet de gagner en termes de prestige du fait de travailler dans une langue étrangère pour une population européenne, qui induit un plus de reconnaissance. D'autre part, il permet de ne pas s'impliquer autant lorsqu'on ne peut résoudre le problème objet de l'appel.

### **b.1 Le sens de mon travail : les différences entre une campagne et une autre. Les attentes face au travail**

Il y a des campagnes qui semblent « avoir plus de sens » en fonction de la gravité de la situation de celui qui est à l'autre bout de la ligne. Il y a des campagnes dont les objectifs sont

plus élevés ou hors de portée. Il y en a d'autres où les opérateurs doivent écouter des situations plus angoissantes ou plus simples, comme celles en allemand où les consultations sont restreintes à des questions administratives. Ce n'est pas la même chose d'avoir à gérer l'une ou l'autre des situations ; les stratégies et les conséquences en sont différentes.

Alors que dans certaines campagnes, ils disent qu'à la fin de la journée ils « n'en gardent rien dans l'esprit », dans d'autres ils racontent qu'ils rêvent des problèmes de ceux qui appellent.

Avoir à mentir est souvent l'une des contraintes du travail. Par exemple, dire qu'ils sont en Allemagne alors qu'ils sont en Argentine ou traduire leur nom en allemand. Lorsqu'ils évoquent ce type de situation les rires fusent. Le rire est ici un mode défensif contre les effets dangereux de la dépersonnalisation. Ceci nous renvoie aux études sur les « bonnes à tout faire » (Le Guillant, op.cit.) où l'on demandait à toutes les femmes de ménage d'utiliser le même nom, Martine, afin d'éviter d'être identifiées.

Un autre cas de mensonge a lieu lorsqu'ils doivent dire que le problème sera résolu en deux heures alors qu'ils n'en sont pas du tout sûrs. « Alors, quand ils retéléphonent deux heures après, nous devons leur dire encore une fois que dans deux heures ce sera fait. » Ce type de tergiversations ne provoque pas de rires dans le groupe. En revanche, elles sont vécues comme un problème pour un bon service, pour aider celui qui appelle et donner du sens à leur travail.

## **b.2. L'engagement au travail**

Devant la souffrance générée par le travail routinier, différentes positions apparaissent face au travail : a) s'impliquer pour essayer de bien faire son travail, en prenant en charge ce qui ne va pas dans l'entreprise, avec le risque que cela entraîne pour chacun ; b) travailler juste le nécessaire, sans assumer les échecs ni les résultats, ne faire que le minimum indispensable. Nous revenons à la question de la désobéissance et de la résistance. Ces conduites rompent avec celles où il est plutôt de mise de se soumettre voire d'apporter son concours aux nouvelles formes de management (Ganem, 2012).

Pourquoi s'impliquer alors ? Ne faire que le minimum indispensable ou « *faire*

*ce que l'on peut faire avec les outils qu'on nous donne* » sont les deux options possibles pour tenir bon au travail : faire la grève du zèle tel que le décrivent différents travaux en PDT (Ganem, 2011; Edrei & Rolo, 2012).

Au cours des réunions, les participants se posent une même question : pourquoi continuer ce travail alors que nous ne nous sentons ni reconnus ni fiers de nous ? Il s'agit d'une entreprise avec un faible *turnover* si on la compare à d'autres entreprises similaires. Quels avantages trouvent-ils donc à rester ?

*« Dans le cas de certaines campagnes, j'oublie tout dès que je rentre chez moi. Pour d'autres, je dois faire un effort pour que le travail n'envahisse pas ma vie personnelle. »*

Certains travailleurs se sont mis à la recherche d'un autre travail mais n'ont rien trouvé qui leur convenait davantage. D'autres, n'ont même pas essayé. L'équation entre salaire et charge horaire ne semble pas un problème majeur. Les problèmes historiques des autres *call centers*, tels que les contrôles permanents, les horaires et les *scripts* rigides ou les écoutes des superviseurs, comme décrit au chapitre 1, ne semblent pas non plus aussi rigides.

Le fait de répondre présent n'est pas non plus vécu avec fierté. *« Dans les années 90, ce travail était qualifié de travail « basura » (poubelle) » « Quand je suis dans une fête ou un anniversaire, je dis que je réponds à des mails en allemand. Je ne dis pas que je travaille dans un call center. »* Construire une identité de métier dans cette activité et imaginer des stratégies pour faire face ensemble aux problèmes qui surgissent s'avère difficile. Tandis que pour d'autres métiers la difficulté pour construire son identité peut être due à l'introduction de certaines transformations de l'organisation du travail (Therriault, Rhéaume & Streit, 2004, Schmidt, Gilbert & Florent, 2013), dans les *call centers* cette difficulté serait en rapport avec la nature du travail.

Le plaisir au travail dans ce *call center*, est-il possible ? Le débat s'anime lorsque les réunions touchent à leur fin. Reviennent les possibilités individuelles de trouver du plaisir grâce aux collègues, grâce au vivre ensemble en dehors de l'activité de travail, ou en exerçant une autre activité en dehors du travail.

### 6.3. La mobilisation vers l'action à partir de cette recherche collective

Nous savons bien que la réalisation d'une enquête en PDT n'est jamais neutre. La seule présence d'une demande et de chercheurs dans le lieu de travail mobilise les différents acteurs. Plusieurs situations que nous considérons intéressantes à partager sont apparues au cours de cette investigation en PDT.

Une situation a, dès le début, suscité la surprise chez nous : sous prétexte du besoin d'avoir un espace pour mener à bien les réunions, la direction a demandé aux déléguées syndicales de libérer la salle où elles travaillaient et de s'installer dans un couloir, avec leur ordinateur et leur bureau. Selon les déléguées, c'était une manière d'agir habituelle de la direction. En sus du goût amer que nous a laissé cette manipulation, nous avons trouvé la serrure de la salle que nous utilisions changée et une caméra vidéo opérative installée. Nous avons donc demandé qu'elle soit éteinte avant de commencer la réunion. Mais comme les ressources humaines ne répondaient pas, les participants débranchaient eux-mêmes la caméra avant chaque réunion et la rallumaient à la fin.

Tout au long du processus, le niveau d'engagement des six participants a été significatif. Si quelqu'un devait s'absenter, il nous informait ou informait ses collègues. En outre, les participants se montraient très intéressés à évoluer dans la penser, même si, comme nous l'avons signalé en début de chapitre, ils restaient sceptiques quant aux transformations possibles à l'issue de la présentation du rapport.

Il est important de signaler qu'un des six participants a démissionné au moment où nous réalisions les réunions, après avoir travaillé plus de dix ans en *call centers*, dont six dans celui-ci. Cette personne a beaucoup souffert, tout au long du processus, manifestant un plus haut niveau de frustration et d'agacement. Son vécu, aussi bien dans ce centre d'appels que dans un autre, avait été très dur. Elle nous a même confié, lors d'une des réunions, que dans un centre où elle travaillait auparavant, un collègue s'était suicidé. *« Un jour, je suis arrivée au bureau et quand j'entrais dans le bâtiment, ma chef sortait en pleurant et en courant. Quand je suis montée à notre étage, j'ai entendu tout le monde dire que X s'était suicidé. La fenêtre était ouverte et son manteau était encore sur sa chaise. Même si cela venait d'arriver, mes collègues continuaient de répondre au téléphone et mon superviseur m'a demandé de me mettre au travail. Nous avons poursuivi le travail pendant à peu près quinze minutes jusqu'à*

*ce que finalement quelqu'un de la direction vienne nous dire d'arrêter et de rentrer chez nous.* » Plusieurs semaines après l'enquête, nous avons pu coordonner un entretien individuel avec cette participante qui semblait aller beaucoup mieux. Elle nous a confié que les discussions sur le travail et sur ce qui l'amenait à se sentir ignorée l'avaient convaincue de prendre cette décision qu'elle avait en tête depuis longtemps.

Le travail collectif s'est avéré très fructueux pour les participants, selon leur point de vue. À la fin des réunions, nous avons validé deux rapports : un rapport pour les participants et un second rapport partagé avec la direction, dans lequel certaines informations avaient été retirées. Les paragraphes enlevés, correspondaient à ceux où l'on pouvait éventuellement identifier certains membres du groupe. À leur demande, nous avons également retiré les références au « travail ordure » .

Une copie papier de ces rapports a alors été distribuée à chacun et nous avons demandé une réunion à la direction afin d'en discuter les résultats. Cependant, la direction n'a jamais pu nous recevoir. Malgré l'insistance de nos courriers électroniques et de nos appels, on il semblerait qu'ils n'avaient pas le temps ou, décidément, pas de véritable intérêt. Nous avions déjà eu cette sensation tout au long du processus visant à transformer le travail : ni le collectif, ni la direction, ni les déléguées ne semblaient vouloir soutenir le processus de transformation. Dans ce sens, nous avons considéré, grâce à la supervision réalisée avec Laerte Sznelwar et la présentation à l'équipe de Christophe Dejours en octobre 2013, que le travail d'analyse et de reformulation de la demande avait été insuffisant ou incomplet. L'erreur venait donc probablement de nous, en tant que chercheurs inexpérimentés. Après recul, il nous a semblé que nous étions restés trop centrés sur la possibilité de constituer des groupes, qui pourraient évoluer dans la pensée autour du travail dans ce *call center*. Et nous ne sommes pas les seuls à avoir connu cette évolution, le collectif aussi. La démission pendant l'enquête d'un des participants prouve que son regard sur son rapport au travail a changé. Cependant, en tant que chercheurs nous n'avons pas su canaliser cette évolution de la pensée dans une démarche qui aurait pu être davantage approfondie. Le manque d'intérêt de la part du collectif pour s'approprier le résultat du rapport au-delà du groupe, et le manque de réponse de la direction n'ont pas non plus contribué à mener le processus plus loin.

Un travail plus approfondi de la demande aurait peut-être mieux encadré notre recherche. Dans ce sens, notre manque d'expérience pratique de l'enquête en PDT et le besoin

que nous avons de mener à bien un travail de terrain pour notre thèse de doctorat, ne nous ont pas permis de réellement travailler la demande du collectif. La première demande de la direction, validée par les déléguées, ne constituait pas nécessairement un point important pour le collectif de volontaires.

Le fait de ne pas avoir réuni l'ensemble des téléopérateurs a peut-être aussi constitué un dysfonctionnement dans cette enquête. Nous avons expliqué le processus de manière individuelle et ce, après l'administration des questionnaires quantitatifs. De ce point de vue, certains participants considéraient leur assistance aux réunions de recherche collective comme « une faveur » qu'ils nous faisaient, comme s'il s'agissait de groupes focalisés qui permettraient de compléter avec une information qualitative l'information obtenue au moyen des questionnaires.

La question de l'action et le rôle des chercheurs en PDT et dans tout processus qui cherche à générer de nouveaux positionnements et des transformations des conditions de travail consiste à remettre en route la pensée collective sur le travail. Il n'y a pas d'action sans évolution de la pensée. Notre carence au niveau du travail de reformulation de la demande et le fait de n'avoir pu constituer des groupes pour débattre des résultats des questionnaires quantitatifs, dans un contexte où le travail est particulièrement individuel et où le collectif n'est pas consolidé, a fait que notre manque d'expérience joue un rôle critique, empêchant ce travail d'aboutir comme souhaité.

Dans quelle mesure l'administration de questionnaires quantitatifs comme ceux présentés au chapitre 5 ou les recherches en PDT permettent de faire évoluer les conditions de travail et les rapports de coopération ? C'est cette question que nous approfondirons dans le chapitre 8, avec les conclusions de cette recherche. Qu'est-ce que c'est que l'action et quels sont les obstacles pour transformer le travail ? Mais avant d'approfondir la question de l'action, nous voudrions comparer les résultats de notre travail de terrain avec ceux obtenus par des collègues au Brésil et en France. Cet exercice servira aussi de synthèse de nos résultats.

## Chapitre 7. Comparaison des résultats argentins avec ceux obtenus dans d'autres pays

Cette thèse s'est réalisée dans le cadre d'un travail en cotutelle entre l'Argentine et la France. A l'origine, elle était fortement liée à des échanges avec des chercheurs de l'Université de Sao Paulo, au Brésil. C'est la raison pour laquelle nous souhaiterions rapporter ici quelques uns de ces échanges.

Dans ce chapitre, notre but est de réfléchir aux résultats de notre recherche en les comparant à ceux obtenus dans d'autres travaux de terrain. Nous chercherons à en établir les similitudes et les différences entre les différents pays. Comparer les pathologies qui apparaissent chez les travailleurs des *call centers*, ainsi que les stratégies déployées pour ne pas tomber malade, dans des contextes différents nous permettra de penser à l'influence de l'organisation du travail sur les différentes cultures.

Certes, chercher à comparer la réalité de différents pays est un défi. Nous ne voulons pas nier l'influence du contexte sociohistorique sur le développement et l'évolution des pathologies diverses qui résultent du travail. Nombreux sont ceux qui ont expliqué l'influence des rapports sociaux sur les activités du travail et la manière dont l'évolution du système capitaliste n'a fait que détériorer la santé des travailleurs et les différents modes de coopération démocratique à l'intérieur du monde du travail (Boltanski & Chiapello, 1999 ; Gollain, 2001).

Ce n'est pas notre but dans ce chapitre de nous centrer sur l'influence des processus historiques sur l'évolution du travail dans des *call centers*. Pour l'Argentine, nous l'avons déjà fait au chapitre 1. L'histoire du développement des *call centers* au Brésil et en France n'est pas très différente. Partout dans le monde on voit se développer ce type d'activité depuis les années 1980 et leur croissance s'est consolidée dans les années 1990 et 2000. Comme expliquent Santos Oliveira, Brito & Lacomblez (2012) :

« À partir des années 80, le travail en centre d'appels a été l'objet d'un investissement privilégié puisqu'il est, potentiellement, un excellent outil de contact et de communication avec le client, et ce, indépendamment de toute localisation géographique. On y a donc transféré nombre d'activités auparavant assurées en interaction directe. Une transformation profonde du travail a ainsi été



opérée, tout en étant greffée sur une valorisation nouvelle du consommateur, ainsi que sur des capacités croissantes de traitement et de transmission des données. »

Au Brésil comme en Argentine, le marché du travail informel représente autour de 30% de la population. Le développement des centres d'appels dans les années 1990 est lié à la période néolibérale du président Collor de Mello. Isabelle Georges (2006) explique :

« Dans le contexte des réorganisations sectorielles des années 1990 (Plan Collor : privatisations, internationalisations, réductions d'effectifs) qui ont contribué à façonner les contours actuels du secteur du télémarketing, on peut distinguer deux traits principaux. D'une part, on a pu observer un processus de perte de droits acquis de la population salariée, qualifié par certains auteurs de 'précarisation'. D'autre part, ces re-segmentations du marché de l'emploi ont contribué à la création de nouvelles niches occupationnelles au sein du secteur des services, comme celui du télémarketing. Ce dernier, situé à l'intersection de plusieurs secteurs d'activité (télécommunications, banques, assurances, etc.), en illustre d'une manière particulièrement claire les effets sur l'emploi. »

Au Brésil, comme en France et en Argentine, la plupart des centres d'appels sont sous-traités et constituent une des activités émergentes de la nouvelle économie. La carte des implantations dans les aires urbaines, comptabilisées par postes de travail, montre une répartition spatiale irrégulière, mais qui reste fortement métropolisée. Une analyse plus fine met en évidence un processus de diffusion hiérarchique, à partir des Capitales, puis vers les métropoles régionales, et enfin vers l'espace à dominante rurale. Ce processus crée des opportunités de créations d'emploi. Mais la croissance des délocalisations outre-mer fait peser pour les français une menace sur ces activités nouvelles et une opportunité pour les brésiliens et les argentins. Les effets dynamisants de cette activité fortement taylorienne sont incertains (Moriset & Bonet, 2005). Par contre, dans les pays sudaméricains ce type d'emploi n'est pas toujours formel. Par exemple :

« L'analyse de la place des centres d'appel sur le marché du travail brésilien montre une diversification et une fragmentation des conditions d'emploi qui dépassent une simple distinction entre travail dit 'formel' et 'informel', pour faire apparaître une grande hétérogénéité des formes d'organisation du travail et de situations individuelles (Georges, op. cit.). »

À continuation, nous cherchons à analyser comment cette modalité de l'organisation du travail exerce une influence sur la santé des travailleurs dans des réalités géographiques différentes. Comme nous l'avons détaillé au chapitre 2, divers auteurs ont montré

l'importance du travail en tant qu'activité et la façon dont l'action est présente même aux endroits où les prescriptions sont rigides et détaillées (Arendt, [1958] 2011, Clot, 1995, Dejours, [1998] 2006). De même que certains auteurs ont signalé la manière dont l'organisation du travail tayloriste - fordiste s'est imposée et a influé sur la santé des travailleurs, aussi bien dans les sociétés capitalistes que dans les sociétés communistes du XXe siècle produisant un impact similaire malgré les grandes différences des deux systèmes (Linhart, 2010), notre propos est de réfléchir sur la manière dont l'organisation du travail dans des *contact centers* agit actuellement sur la santé des travailleurs en France, au Brésil ou en Argentine. Nous sommes conscients des différences historiques et sociales d'un pays à l'autre. Cependant, nous essaierons de comprendre dans quelle mesure ces différences n'empêchent pas que la même organisation du travail s'installe dans des pays différents et produise les mêmes conséquences sur la population.

### **7.1. Une organisation du travail *standardisée***

À l'heure de décrire le travail, nous trouvons, dans la plupart des publications qui rendent compte des conditions de travail dans des *call centers*, une série d'éléments communs : des procédés standardisés, des contrôles informatisés, des rapports de services médiatisés à travers le téléphone ou bien à travers des systèmes de tchat ou d'échange de courriers électroniques. Cela n'étonne point : c'est par la rigidité, le contrôle et le manque d'autonomie qui empêchent que les travailleurs puissent offrir le bon service qui leur est demandé que ce type de travail s'est fait connaître dans le monde entier. Il y a pourtant des exceptions, généralement dans des centres d'appels plus petits, non sous-traités, ou dans lesquels, tenant compte du regard des travailleurs, on a mené certaines actions en vue de l'amélioration de l'organisation du travail, tel le cas des exemples présentés dans cette thèse.

En Argentine, comme dans le reste du monde, le développement historique de ces centres de service a débuté en même temps, c'est-à-dire, à partir des années 1990 jusqu'au début des années 2000, en France et au Japon (Nohara & Nitta, 2014), en Tunisie (Ben Kacem, 2014), au Canada (Benion, 2014) et au Brésil (Sznclwar, Abrahão & Mascia, 2006). Ce processus est lié à la sous-traitance de certains services grâce aux nouvelles technologies. Cette sous-traitance ne cesse de s'approfondir si bien que nous sommes amenés à rencontrer des entreprises sous-traitantes basées dans les mêmes pays où vivent les usagers qui les

contactent, mais aussi des entreprises sous-traitantes installées dans des pays où le manque de législation, les niveaux de pauvreté et la précarité du marché du travail font que la main d'œuvre leur est moins coûteuse.

Le travail dans des *call centers* a des conséquences pouvant prendre la forme de troubles psychopathologiques. Comme l'expliquait Le Guillant (1984) à propos de la névrose des téléphonistes, les téléopérateurs racontent que lorsqu'ils rentrent chez eux, ils ne peuvent arrêter de répéter les gestes communicationnels, surtout à cause de la routine que la tâche implique. Ils ne font que répéter des phrases qu'ils sont obligés de dire pendant la journée de travail. Certains, témoignent que, chez eux, au moment de répondre au téléphone ils vont jusqu'à nommer la compagnie pour laquelle ils travaillent, leur prénom et un « bonjour ! que puis-je faire pour vous ? », ou pendant de discussions dans le cadre familial utiliser des réponses du *script*. D'autres symptômes qui ne prennent pas nécessairement la forme de trouble psychopathologique sont liés à l'anxiété propre d'un travail réalisé sous une forte pression temporelle et émotionnelle. Marina Pieri (2010) raconte un travail mené en France dans le cadre d'un comité mixte d'hygiène et santé au travail (CHSCT). Elle signale :

« Ces tâches sont ingrates, dures émotionnellement: le téléconseiller qui ne fait que prendre les appels entrants est mis en échec par les réclamations, sans pouvoir ni décharger l'agressivité qu'il reçoit ni s'engager, comme certains collègues, dans une tâche de traitement et de résolution qui transformerait le sens de ces plaintes. Ceux qui prennent du temps pour traiter les réclamations n'en ont pas pour informer les autres des actions qu'ils ont réussi à traiter. Le sentiment d'être diminué envahit, la perte de sens entraîne progressivement un stress chronique, une anxiété envahissante qui ronge, renforçant l'isolement. »

L'isolement est l'une des caractéristiques qui apparaît le plus fréquemment dans les différents centres d'appels visités aussi en Argentine. Comme nous l'avons dit au chapitre 6, les stratégies déployées sont plus souvent individuelles que collectives. Le sujet pense à ce qu'il pourrait faire pour « tenir bon » : s'isoler, ne pas tout donner mais faire le minimum et l'indispensable, mettre l'accent sur d'autres intérêts, en dehors de la sphère du travail, par exemple.

La dépersonnalisation est aussi une caractéristique qui est apparue. On a fait référence aux travaux sur les bonnes à tout faire (Le Guillant, op.cit.). Dans le centre d'appels privé analysé en Argentine, on demande aux salariés de utiliser la version germanophone de leur

prénom: Hans à la place de Juan, Peter à la place Pedro. Des chercheurs brésiliens (Sznclwar & Gomide Vezza, 2001) parlent du travail dans les *call centers* pas seulement comme un travail où l'on se retrouve dans l'impossibilité de faire, mais aussi dans l'impossibilité d'être. Ils expliquent, en parlant d'un travail de terrain de quatre centres d'appels:

« La dépersonnalisation était une autre caractéristique des situations étudiées. L'utilisation de noms fantaisies et l'obligation de répéter de façon standard et stéréotypée dizaines ou centaines de fois par jour des réponses aux clients étaient considérés par les travailleurs comme source de souffrance. Certains ont témoigné l'existence de transgressions, des stratégies individuelles pour éviter l'écrasement dû aux pressions subies par les impositions des tâches, du contrôle, des exigences des clients et par la sensation d'impuissance donnée par l'impossibilité de résolution de problèmes. Parfois ne pas faire comme prescrit ou le faire autrement était considérée comme une source de satisfaction, soit par la sensation de donner un style personnel au travail, soit par la possibilité de résoudre effectivement le problème du client, au détriment des consignes. »

Étonnamment, malgré les énormes différences culturelles, l'organisation du travail semble reproduire les mêmes caractéristiques. À son tour, l'impact sur la santé des travailleurs paraît aussi avoir des points communs. Nous essaierons de regrouper quelques uns de ces éléments.

## **7.2. Souffrance éthique**

Sznclwar, Abrahão & Mascia (2006) ont décrit, il y a déjà près de dix ans, la manière dont, dans certains centres d'appels au Brésil, les opérateurs éprouvaient des sentiments contradictoires. Ils ressentaient le conflit entre la volonté de faire, de résoudre les problèmes des clients et l'impossibilité d'agir à cause du manque d'autonomie dans les processus de travail. Principalement dans les postes de vente, les chercheurs brésiliens décrivaient la nécessité de mentir pour pouvoir atteindre leurs objectifs. À ce moment-là, ils parlaient de problèmes d'ordre moral.

D'autres études au Brésil, comme celle de Vilela & Assunção (2004) relèvent chez les travailleurs de *call centers* des plaintes par rapport à la sensation de fatigue, d'épuisement mental et d'impuissance face à la rigidité de l'organisation du travail. Cette perception d'avoir une marge d'action réduite et un travail routinier, avec de rares opportunités de décision, leur

donne le sentiment d'être inutiles, de ne pas être suffisamment responsables. Ceci renvoie à la question de la qualité du travail. On sait très bien que lorsque l'organisation du travail empêche les travailleurs de faire un travail de qualité, malgré leur engagement envers la tâche, le risque d'une décompensation psychopathologique augmente.

Duarte Rolo (op.cit.) reprend en profondeur et d'une écriture extrêmement soignée la question de la souffrance éthique dans les centres d'appels. Dans sa thèse de doctorat et avec beaucoup de détails, il nous explique aussi bien les développements théoriques pour comprendre la souffrance éthique que la servitude volontaire dans les activités de service. Depuis la perspective de la psychodynamique du travail, Rolo nous explique comment l'éthique devient non seulement une question de philosophie morale mais une question cruciale du point de vue psychopathologique. En France, où il a mené son travail de terrain, Rolo décrit une dynamique similaire à celle des équipes des téléopérateurs brésiliens dont parlaient les équipes de recherche de Sao Paulo. Pour les opérateurs français, « bien travailler » équivaut à répondre aux demandes de ceux qui appellent sans que les conversations soient parasitées en termes d'objectifs de performance. D'après eux, ces objectifs ne prennent pas en considération les vrais besoins du client qui, en fin de comptes, doit être le principal bénéficiaire du service. À partir du moment où les travailleurs perdent leur sentiment de bien travailler ou de pouvoir être utiles les uns aux autres, la souffrance première propre au travailler prend le destin de la souffrance pathogène sous la forme d'une décompensation psychopathologique. L'évaluation du temps des appels, les *scripts* langagiers et l'obligation de satisfaire celui qui appelle, même lorsqu'il faut résoudre une situation de conflit, apparaissent comme un obstacle pour faire un « bon travail ».

Dans notre travail de terrain en Argentine, ces situations ont été rencontrées au cours de l'enquête collective lors des débats sur le sens attribué au travail. Quand ils sentent qu'ils font partie d'une « machine qui ne sert à rien », la sensation de faire un *travail* « *basura* » (travail ordure) augmente. Dans la mesure où ils sentent qu'ils font un bon travail pour quelqu'un qui, par exemple, peut perdre une partie de ses animaux à la ferme à cause d'un problème d'électricité, le difficile travail d'offrir un bon service malgré les restrictions, peut prendre du sens.

Il arrive la même chose aux téléopérateurs argentins qui sont confrontés au fait de devoir mentir pour pouvoir vendre ou pour satisfaire celui qui appelle, tant dans les centres

d'appels du secteur public que dans ceux du secteur privé. Les *scripts*, cependant, ont évolué ces dernières années. Leur rigidité, tout au moins dans les deux centres analysés en profondeur, n'y apparaît plus comme cause du manque d'autonomie et source de souffrance, tel que le décrivaient les collègues brésiliens il y a une décennie ou plus récemment Duarte Rolo (2012). Mais, en échange, ce qui persiste c'est la perception de ne pas pouvoir réaliser un travail de qualité, en raison des contrôles de qualité auxquels ils sont soumis et de la pression pour atteindre des objectifs déterminés.

### 7.3. Les stratégies de défense

Nous trouvons également certaines similitudes transversales lorsque nous analysons les stratégies de défense.

Duarte Rolo décrit chez la population étudiée en France une radicalisation des défenses collectives se manifestant par une division au sein du collectif que l'on pourrait appeler « guerre de clans » (Flottes, 2004). La PDT utilise la notion d'idéologie défensive. Celle-ci prend toujours la forme d'un ensemble d'idées ou croyances partagées par un groupe dans lequel les « autres » (extérieurs au groupe en question) sont stigmatisés. L'idéologie défensive est une forme radicalisée de la stratégie défensive qui surgit dans des situations extrêmes de souffrance où il n'y a pas de place pour la discussion sur la possibilité de réorganiser le travail. Comme l'explique Dominique Lhuillier (2013) :

« La notion d'idéologie défensive de métier proposée par C. Dejours (1990) désigne une forme radicalisée de stratégie collective de défense. Elle recouvre une sorte de déviation de cette dernière quand le moyen est privilégié au détriment du but, quand, à la défense contre la souffrance, se substitue la défense de la défense : « Quand s'opère un passage de la stratégie de défense à l'idéologie défensive, on passe de l'ordre de la réalité (à laquelle a été opposé un déni de perception) à l'ordre de l'imaginaire, court-circuitant l'ordre symbolique, dont l'articulation est nécessaire pour la perlaboration des objectifs de l'organisation de l'action dans l'espace public. » Ce sont les impasses auxquelles sont confrontées les stratégies défensives collectives qui contribuent à leur radicalisation. Radicalisation qui se signale par un esprit de corps construit sur le clivage dedans-dehors du groupe, le déni de la différence et de la division à l'intérieur du groupe, celles-ci étant projetées à l'extérieur. »

Dans la plupart des *call centers* en France, au Brésil ou en Argentine l'accès est très difficile et les espaces de discussion sur le réel du travail n'existent presque pas. Lorsque nous pouvons y avoir accès, il est très rare de pouvoir mener à bien des réunions de travail pour penser des transformations ou partager des regards sur les situations. Et même, lorsque l'on réussit à organiser des groupes de travail pour discuter à propos de leur activité, la discussion tourne autour des conflits de clans, et non sur le travail et les stratégies utilisées pour combler l'écart entre le travail prescrit et le travail réel. C'est ce qui est arrivé lors de l'enquête collective présentée au chapitre précédent. Sans doute de manière moins évidente que dans le travail de terrain de Rolo, dans notre travail de terrain un silence absolu régnait autour du travail réel. Toutefois, les conflits entre la direction et les opérateurs, ou entre les superviseurs et les opérateurs sont apparus très nettement. On a même détaillé, au fil des rencontres, les différences sur la portée que le travail pouvait avoir d'une campagne à une autre, ainsi que de travailler exclusivement en espagnol ou en allemand. Ce n'est pas pour rien que dans notre travail de terrain en Argentine nous parlons de l'énigme du silence dans une entreprise qui se vend justement comme spécialiste en communication.

Dans le cas de l'enquête mené par Stephane Lelay et Duarte Rolo en France, les deux « clans » étaient constitués par exemple, par les « vendeurs » et les « glandeurs », s'opposant dans leurs façons de servir les clients. Des oppositions qui peuvent aller jusqu'au déchaînement de comportements violents entre collègues qui viendraient témoigner d'une radicalisation des modes de défense contre la souffrance au travail. En l'absence d'autres ressources, le combat pour la préservation de la santé se livrerait dans la projection des causes du mal sur les « autres » (vendeurs, fonctionnaires publics, managers, etc.) à qui on attribue le rôle d'ennemi.

Dans notre travail de terrain en Argentine, face au silence de la direction, l'opposition ou le rejet paraissaient se produire notamment contre cette dernière. Elle était traitée de « *gens méchants* » ou d' « *inutiles qui ne savent pas comment conduire cette entreprise* ». Mais pas seulement ; même les déléguées syndicales étaient vues par moments comme faisant partie de l'autre camp. Les différentes « campagnes » étaient elles aussi considérées comme constituant des groupes autres que le leur, attitude justifiée en partie par le fait d'avoir des contrats différents et de faire des tâches différentes.

L'infantilisation est une autre caractéristique que l'on pourrait considérer comme une stratégie de défense. Ceci était particulièrement flagrant dans le centre d'appels public étudié en Argentine. Peut-être parce qu'il s'agissait d'un collectif de travailleurs qui se connaissait depuis l'université où ils étaient camarades d'études, mais l'ambiance qui y régnait était particulièrement enfantine ou adolescente bien que la plupart d'entre eux avaient déjà la trentaine. Les affiches annonçaient des fêtes d'étudiants pour le week-end, et l'ambiance était manifestement très détendue. Ce phénomène se percevait même dans leur manière de s'habiller : beaucoup de travailleurs portaient des shorts, des tongs ou des bonnets. Plusieurs organisations cherchaient à maintenir cet esprit enfantin ; les travailleurs étaient appelés « les gars », « les filles » et le vocabulaire utilisé était extrêmement informel. Cette caractéristique constitue un contraste radical avec le registre de langue que les opérateurs doivent utiliser au téléphone. D'autres entreprises de conseil proposaient même des jeux pour maintenir cette ambiance. Duarte Rolo a également travaillé en détail sur ce type de stratégies et propose de les considérer comme des stratégies de défense *prêt-à-porter* conçues par les employeurs eux-mêmes. Rolo explique :

« Marqués par la puérilité des thèmes et des comportements mis en scène, ces dispositifs produisent, chez certains, l'effet inverse. L'ensemble de la situation confronte les salariés à un infantilisme qu'ils jugent inadéquat à leur condition de salariés adultes. Les prix adjugés sur un mode condescendant aux « meilleurs élèves », la déconsidération affichée vis-à-vis de leurs capacités professionnelles, le désaveu de leur autonomie et de leur professionnalisme, voire de leur dévouement au service de l'entreprise, représentent autant d'offenses difficiles à encaisser. Ainsi, les challenges sont perçus comme des injonctions infantilisantes, renvoyant à une situation scolaire où la déférence et la docilité sont burlesquement récompensées. L'infantilisation – qui, naturellement, n'est pas présentée comme telle par la hiérarchie – remplit une fonction centrale à l'égard du dispositif complexe des challenges. Seule une acceptation de cette infantilisation, voire sa promotion, permet à ces jeux compétitifs de se dérouler sans accroc, et d'assurer ainsi leur rôle productif. Quoique peu explorée, l'infantilisation dénoncée par les salariés n'est pas un phénomène totalement nouveau pour la psychodynamique du travail. »

Mais entre l'Argentine, la France et le Brésil nous ne retrouvons pas que des similitudes. Les stratégies individuelles de désobéissance et résistance apparaissent très clairement en Argentine et elles n'avaient pas été jusqu'au présent décrites dans les autres publications sur les *call centers* à partir du regard de la PDT. La grève du zèle comme forme de résistance a occupé beaucoup de place dans les échanges entre les téléopérateurs du collectif du centre d'appels privé à Buenos Aires. Lors des réunions, les opérateurs se



conseillaient les uns aux autres « pourquoi tu vas si loin ? » , « si le travail est mal conçu ce n'est pas de notre faute, on va pas prendre sur notre dos cette responsabilité. », « Tu fais ce qu'on te demande et basta ».

De même, la différence d'engagement au travail avec des usagers compatriotes qui appelaient par téléphone est aussi un point intéressant qui a été évoqué par le collectif en Argentine. Le fait d'avoir à accomplir dans les *call centers* une tâche qu'on reprouve moralement au travail et de développer des formes de résistance associées, ne constitue pas une nouveauté. Par contre, ce qui semble intéressant est de devoir le faire face à un sujet d'un pays plus riche ne parlant pas sa langue maternelle, ce qui entraîne le sentiment que sa propre subjectivité est moins engagée. En parallèle, travailler pour des européens dans une autre langue aurait un effet narcissisant sur le travailleur.

Peut être existe-t-il un lien entre les rapports de domination historique et la stratégie de défense par la grève du zèle. On pense ici aux travaux de Valérie Ganem sur la désobéissance à l'autorité dans l'hôtellerie en Guadeloupe (2012). Elle disait :

« La relation au client en tant que relation de subordination est vécue ici comme comme un rapport de domination. De même, toute conduite d'un client interprétée comme révélatrice d'un sentiment de domination (de l'absence de politesse jusqu'à des conduites ouvertement racistes) est susceptible de déclencher des conduites de résistance et de désobéissance à caractère parfois compulsif. »

Quelle influence peut avoir notre longue histoire de domination de l'Europe sur l'Amérique Latine sur ces conduites ? C'est peut être une piste à approfondir en relation au réel du travail, sans vouloir dériver dans une approche culturaliste.

Passons maintenant aux types de décompensations psychopathologiques que nous retrouvons dans les différents pays chez les travailleurs des *call centers*.

#### 7.4. Lorsque les stratégies de défense n'empêchent pas la décompensation

On sait bien que face aux difficultés que l'on rencontre au travail, il est nécessaire de développer des stratégies de défense comme celles que nous avons décrites, pour pouvoir « tenir bon » et résister (Dejours, [1980] 1990). Cependant, il y a des circonstances où ce type de défenses ne suffit pas. Le repli de chacun sur soi, la solitude, l'individualisation jouent un rôle où tenir est de plus en plus difficile.

C'est à ce moment qu'apparaissent les différents types de décompensations. Il n'y a pas de lien direct entre le travail et la forme que prend cette décompensation. Ainsi, pouvons-nous trouver des travailleurs qui développent des troubles psychopathologiques de tout ordre. L'histoire subjective joue un rôle central sur la forme que peut prendre la décompensation. Dans ce sens, il n'est pas nécessaire de détailler la longue liste des troubles que les travailleurs d'un centre d'appels peuvent présenter. Certains peuvent les conduire jusqu'à l'incapacité de réaliser un grand nombre de tâches aux suites de cette expérience traumatique. (Dejours & Gernet, op. cit.).

Pourtant, il serait peut-être convenable de s'attarder sur la présence de deux des troubles les plus dramatiques qui décompensent les téléopérateurs et qui sont parmi les pathologies de surcharge qui ont beaucoup évolué ces dernières années.

Le *burnout* ou épuisement professionnel est l'un des syndromes le plus étudié comme conséquence du fait de travailler (Dejours & Gernet, op. cit., Nusshold & De Rosa, op. cit.). En France, ce syndrome a été repéré en particulier dans les services à la personne dont les activités de soins ou *care* mais aussi dans les centres d'appels (Dagot & Perie, 2014). L'une des participantes à l'enquête collective, qui a démissionné de son poste en cours d'intervention, présentait des troubles qui présentaient les caractéristiques d'un *burnout*. Le rythme accéléré mais aussi la dissonance émotionnelle sont des aspects qui conditionnent le travail et peuvent conduire au déchaînement d'un *burnout*. Dagot & Perie (op.cit.) expliquent le rôle de ce qu'on appelle la dissonance émotionnelle:

« Les travaux de Zapf et de ses collaborateurs indiquent que le travail en centre d'appels présente un niveau d'exposition élevé à la dissonance émotionnelle. Zapf explique cela par la multitude de contacts successifs avec des clients différents, dans une étude comparative sur le niveau de

dissonance émotionnelle entre les emplois hors centre d'appels, et les emplois en centre d'appels (Zapf et al., 2003), les auteurs observent des scores de dissonance émotionnelle plus élevés chez les employés de centres d'appels. Il souligne aussi le fait que les employés de centres d'appels montrent des scores de burnout significativement supérieurs à ceux d'autres professions, comme par exemple conseiller bancaire ou employé d'administration. Schaufeli et Enzmann (1998) suggèrent que les fortes corrélations entre la charge de travail et l'épuisement émotionnel pourraient être influencées par l'interaction entre les caractéristiques du travail (forte pression des indicateurs objectifs, chiffres, pression à la productivité), et les caractéristiques d'un travail où la qualité du service au client est essentielle. Répondre à un maximum d'appels le plus vite possible, et apporter une qualité de service ou relationnelle irréprochable pourrait ainsi générer de la dissonance émotionnelle (Lewig & Dollard, 2003). Ainsi, la dissonance émotionnelle générée par la confrontation entre la tâche réelle et les normes émotionnelles prescrites par l'organisation, notamment chez les salariés de centres d'appels, pourrait avoir une influence sur les processus en jeu dans la survenue du burnout (Schaufeli & Enzmann, 1998). Ce processus pourrait être amplifié par la conjugaison d'un contrôle managérial très fort et d'une dissonance émotionnelle élevée (Grosjean & Ribert-Van de Zee, 2005). »

La décompensation qui apparaît comme le plus dramatique parmi les opérateurs et les travailleurs des centres d'appels et qui constitue un nouveau tournant en termes de psychopathologie du travail, est le suicide. Cela arrive en France, où le cas de France Telecom Orange a pris une notoriété internationale (Dejours & Bègue, 2009). Au cours du travail de terrain en Argentine, l'une des participantes du groupe a raconté une situation vécue dans un autre centre d'appels dans lequel un collègue s'était suicidé où immédiatement après, ils avaient été obligés de poursuivre leur travail. En Argentine, pour certains professionnels de la santé mentale, l'idée prédominante est que parler des suicides sur les lieux de travail augmenterait le nombre de ceux-ci. Cette idée opère comme un grand « invisibilisateur » d'un grand nombre de suicides sur le lieu de travail. Nous n'avons pas mené une recherche approfondie sur les suicides dans les lieux de travail en Argentine. Cependant, rien qu'à partir des récits individuels recueillis, nous avons appris que des suicides sur le lieu de travail, ou ayant un lien étroit avec la situation de travail existaient chez des contrôleurs aériens, des fonctionnaires de la fiscalité, des médecins d'hôpitaux universitaires et des opérateurs de *call centers*. On peut donc poser l'hypothèse que les cas de suicides en Argentine existent, autant qu'en Chine, au Japon, au Canada, au Brésil et dans grand nombre de pays, tel que nous avons pu en discuter au colloque international de psychodynamique du travail à Paris en 2013, centré sur la discussion de suicide et travail<sup>4</sup>. Les suicides qui sont rendus invisibles liés au travail en Argentine sont attribués systématiquement à des raisons d'ordre individuel. On

---

<sup>4</sup> Un numéro spéciale (2014/1, n° 31) de la revue *Travailler* sur les échanges de ce colloque a été publié

ne considère pas le travail comme un milieu de plus pour la construction de la santé mentale, mais comme le principal responsable de ces passages à l'acte tragiques.

## Chapitre 8. Utilité de cette recherche pour penser l'action

Il nous semble important de poser, comme sujet de réflexion, la question de la transformation des situations de travail et la question du lien entre la manière d'analyser le travail et l'avènement des transformations salutaires.

Le début d'un processus de transformation du travail mobilise le collectif, la direction, les représentants du personnel. D'une certaine manière, nous avons l'impression, qu'il est écrit depuis le début si cette recherche-là mobilisera le collectif vers la transformation ou, au contraire, qu'elle ne sera qu'une stratégie pour « faire semblant » que l'on cherche à améliorer la situation des équipes de travail sans qu'en réalité rien ne change. Le risque de déception et de frustration n'existe pas seulement lorsqu'on administre des questionnaires quantitatifs, mais aussi dans toute sorte d'intervention cherchant à analyser le travail, que cela soit en ergonomie, ou en PDT. La première question que nous recevons fréquemment en tant que chercheurs est « À quoi sert cette recherche ? ». Une question qui nous interroge sur notre rôle, mais surtout, qui met l'accent sur le thème de la demande : Notre recherche est au service de qui ?

Comme nous l'avons dit, chacune des approches présentées tout au long de cette recherche énonce une conception différente du rapport entre l'activité de travail et la santé mentale. En même temps, chacun pense de manière différente ce que signifie transformer le travail. À leur tour, les approches que nous avons examinées plus profondément, et qui se trouvent actuellement parmi les principales propositions pour faire évoluer le travail, considèrent que cette problématique devrait également être abordée différemment.

Il y a lieu de se demander alors vers quelle action nous poussent ces approches et quels dialogues sont possibles entre-elles. Dans quel but faisons-nous chacune de ces interventions ? Dans certains cas, il s'agira seulement d'une recherche descriptive ou ethnographique, et dans d'autres nous chercherons à transformer le travail. Alors, qu'est-ce que c'est que changer le travail et qu'est-ce que l'action pour chacune de ces approches ? Ce sont quelques questions que nous essaierons d'approfondir dans ce dernier chapitre.

Nous aimerions réfléchir sur les dialogues possibles entre l'évaluation des RPS avec l'ergonomie et la psychodynamique du travail. On voudrait alors faire un détour par la relation entre l'ergonomie et la PDT, pour revenir dans un deuxième temps, sur le dialogue entre la PDT et l'évaluation des RPS.

### **8.1. Quel dialogue est-il possible entre l'ergonomie et la PDT ?**

Le rapport entre l'ergonomie et la psychodynamique du travail (PDT) semble montrer des liens de parenté. Les deux partagent une partie de leurs référents théoriques et une partie de leur histoire, aussi bien épistémologique (Daniellou, 1996) qu'institutionnelle. Bon nombre d'académiciens et de chercheurs ont été et sont reconnus en même temps comme de prestigieux ergonomes et psychodynamiciens du travail, comme Dominique Dessors en France ou Laerte Sznclwar au Brésil. Les deux disciplines abordent le rapport entre travail et santé et utilisent quelques cadres conceptuels communs que nous avons détaillés au chapitre 2. Les deux se trouvent aussi confrontés aux échanges avec les questionnaires quantitatifs. Il y a lieu de se demander quelles interactions sont possibles et quelles sont les limites méthodologiques qui se présentent comme un défi pour travailler ensemble.

Reprendre un peu de l'histoire récente de ces disciplines en Argentine peut être un point de départ intéressant pour définir le cadre dans lequel ces disciplines pourraient partager leurs données et établir des formes de coopération.

En Argentine, où nous travaillons et où nous enseignons ces deux disciplines, nous constatons que le niveau de tension entre ergonomes et psychodynamiciens du travail est plus faible qu'ailleurs. Ceci pourrait s'expliquer par le développement rapide de la première discipline et par la nouveauté de l'approche de la deuxième. Même si l'Argentine depuis longtemps est ouverte à la psychanalyse, la psychologie clinique et la psychopathologie, l'intérêt pour la PDT reste récent. En raison de leur mode de développement, dans le contexte argentin, l'ergonomie et la PDT se concentrent d'abord sur la question de la santé. Bien évidemment, ne pas pouvoir réaliser les performances demandées ou souhaitées pour diverses raisons peut porter atteinte à la santé mentale et dans ce sens un intérêt pour la question de la performance est aussi présent. Cependant, il nous semble que dans d'autres contextes

l'ergonomie se concentre davantage sur des questions rapportées à la performance que dans notre pays, où la question de la santé semble plus prioritaire. La plupart des demandes que reçoivent les ergonomes en Argentine viennent des services d'hygiène et sécurité au travail pour la réduction des TMS. Ce positionnement pourrait faciliter les échanges. De fait, il existe certaines recherches qui prennent la forme de collaborations entre l'ergonomie et la PDT (Neffa et al, op.cit.; Cuenca & Nussold, op.cit.). En outre, dans notre pays, il n'existe qu'une formation d'ergonomes de cycles supérieurs au sein de la Faculté régionale de Buenos Aires de l'Université Technologique Nationale et cette formation propose un module de psychodynamique du travail pour enseigner aux futurs ergonomes la relation complexe entre travail et santé mentale.

En Argentine, la législation introduit l'ergonomie à partir du cadre juridique de la protection de la santé à travers la résolution 295 du ministère du travail. Cette législation a rendu visible l'ergonomie comme discipline dans le pays, contrairement à ce qui s'est passé au Brésil où le développement de l'ergonomie a été fragmenté depuis les années 1970 (Poy et al., op.cit.) il y a fort à penser que cela constitue l'un des facteurs qui a conduit les ergonomes à développer une formation fortement orientée vers la santé, surdéterminé par le cadre légal vers les troubles musculo squelettiques (TMS) et ce, particulièrement au niveau universitaire.

Le début du développement de la PDT en Argentine va de pair avec les cours de psychologie du travail, donnés dans le cadre de formations de psychologues dans plusieurs universités publiques nationales telles que l'*Universidad de Buenos Aires*, l'*Universidad Nacional de Cordoba*, et l'*Universidad Nacional de la Plata*, entre autres. Plusieurs textes de *Travail, usure mentale* font même désormais partie des programmes des cours de psychologie du travail depuis les années 1990. L'intérêt théorique pour la PDT est apparu il y a une vingtaine d'années dans notre pays et plusieurs conférences et livres de Dominique Dessors, Marie-Pierre Guiho Bailly (1998) Christophe Dejours (1990, 2006, 2012, 2013) et Isabelle Gernet (2014) ont été respectivement organisés, traduits et publiés. Cependant, aucune équipe n'avait encore développé en profondeur la méthodologie d'intervention de la PDT en Argentine. Quelques équipes, peu nombreuses, ont soutenu, depuis les années 90 en Argentine (période où le discours néolibéral était présent à tout niveau), la question de la santé mentale au travail. C'est le cas de l'équipe dirigée par Myriam Wlosko (2008, 2009) et Cecilia Ros (2008), par exemple, à l'*Universidad de Buenos Aires* et à l'*Universidad Nacional de Lanús*, laquelle a créé le programme « Santé et Travail » et mené une recherche

approfondie et soutenue sur la question de la santé mentale des travailleurs argentins, même durant les périodes où l'intérêt sur ces sujets était faible. Dans leurs recherches elles reprennent la théorie de la PDT, pas ainsi la méthodologie d'enquête en PDT, en dialogue avec d'autres disciplines telles que la sociologie et l'épidémiologie. Wlosko et Ros ont utilisé des concepts issus de la PDT pour l'analyse d'études de terrain dans le domaine de l'épidémiologie ou dans des groupes de travail. Elles ont approfondi l'analyse du travail des employés des pompes funèbres, des infirmières ainsi que des activités de services telles que *les centres d'appels* (2008, 2009, 2010, 2012). C'est dans le cadre de la présente thèse que nous avons mené en 2013 une enquête en PDT dans un centre d'appels à Buenos Aires respectant la méthodologie de la PDT. Il s'agissait d'une expérience initiatique, tantôt pour Cecilia Ros de l'équipe de *l'Universidad Nacional de Lanús*, tantôt pour nous-mêmes.

Aussi bien l'ergonomie de langue française que la PDT ont comme référent central commun les travaux de Wisner. Toutes deux partagent l'analyse de l'écart entre le travail prescrit et le travail réel (Daniellou, Laville et Teiger, 1983). Le décalage entre la tâche et l'activité constitue un point central dans les développements théoriques et méthodologiques de l'ergonomie et la PDT. La PDT approfondi l'analyse des stratégies individuelles et collectives de défense. Néanmoins, lorsqu'on parle du prescrit ou du réel pour l'une ou l'autre des disciplines, se réfère-t-on à la même chose ? Pour les ergonomes, le point d'attention entre le prescrit et le réel se pose sur la distance entre ce que l'on demande de faire (tâche) et ce que l'opérateur effectue réellement (activité). En ce sens, en ergonomie, on cherche à combler cet écart, pour identifier en quelque sorte pourquoi les opérateurs s'éloignent du prescrit et, à partir de l'analyse de l'activité, chercher à transformer la manière dont s'organise le travail. L'objectif de cette transformation est double : améliorer, d'une part, les indicateurs de santé et d'autre part, la productivité.

La question que l'ergonomie met en évidence concerne le fait que si l'on souhaite améliorer la situation aussi bien pour le travailleur qu'en termes de productivité, plutôt que de chercher à adapter l'homme au travail, il est nécessaire de se concentrer sur la manière d'adapter le travail aux capacités de l'homme (Guerin *et al.* [1997] 2009). Du point de vue de l'ergonomie, ce qu'on recherche, ce n'est pas de déterminer quel travailleur serait capable de supporter un rythme donné ou de commettre moins d'accidents sur une chaîne de production donnée (tel peut être le cas dans les techniques de recrutement dans la gestion des ressources



humaines), mais de mettre en place des chaînes de production limitant le nombre d'accidents, indépendamment de la personne qui occupe le poste.

Certaines approches ergonomiques ont développé de nombreux travaux (Falzon, 1991) sur les langages opératifs, en faisant référence, notamment, à l'analyse du langage et de son influence sur la prise de décision au travail. Cette analyse du langage met l'accent sur la possibilité de réduire l'impact de l'erreur humaine dans des études liées aux questions de fiabilité des systèmes de risque. En PDT, l'influence de la psychanalyse implique une étude du langage qui s'inscrit dans la tradition psychanalytique, des liens entre celui-ci et l'inconscient, voire même sa logique de fonctionnement basée sur la métaphore et la métonymie. Les deux disciplines évoquent l'importance du langage mais sans qu'il s'agisse pour autant du même langage de référence. L'analyse cognitive développée par les ergonomes, vise plutôt à mettre en évidence des objets de pensée, des réseaux entre ces objets, ne s'inscrivant pas dans la même tradition épistémologique que celle des chercheurs qui se consacrent à la PDT.

D'autre part, ce qu'on nomme le réel en PDT ne fait pas référence à l'activité prise dans le sens de ce qui est réalisé par l'opérateur, mais le réel est ce qui résiste à la maîtrise du sujet, ce qui fait que la manière dont le sujet travaillait habituellement est rendue inadaptée face aux nouveaux défis imposés par son travail. C'est en ce sens que le réel conduit au développement de l'intelligence, dans la mesure où le sujet se trouve confronté à la nécessité de développer de nouvelles manières de faire pour accomplir la tâche prescrite. C'est à partir de cela que Christophe Dejours définit l'expérience du travail comme une expérience pathique, émotionnelle, car le fait de travailler consiste essentiellement à échouer et à développer la capacité de se remettre de cet échec.

La PDT approfondira la compréhension des processus qui mènent aux décompensations psychopathologiques, ainsi que ceux qui prévalent dans le renforcement de la subjectivité (Dejours & Gernet, 2014). Tous ces processus dynamiques, de même que la santé mentale, sont invisibles. De ce fait, apparaît ici une autre différence entre l'ergonomie et la PDT, dans la mesure où, dans toute recherche en ergonomie, c'est l'observation de ce que fait l'opérateur qui prévaut. Même lorsqu'en ergonomie, on cherche à réaliser des entretiens avec les opérateurs sur leur lieu de travail afin de comprendre les aspects cognitifs liés à la prise de décisions à des moments donnés et, ainsi, obtenir des données « non directement

observables » on ne prend pas en compte les notions d'inconscient et de subjectivité qui appartiennent à un registre psychanalytique complètement différent. À cet égard, la PDT vient apporter à la psychanalyse un modèle dans lequel le processus de développement de la subjectivité et de construction de l'identité se fait non seulement dans le champ de la sexualité, mais également dans le champ du travail (Dejours, 2009 ; Ganem, 2013). L'ergonomie postule dès l'origine un point de vue scientifique objectif même si elle est amenée à prendre en compte le point de vue subjectif de l'individu alors que la psychodynamique du travail s'intéresse d'emblée à la mobilisation de la subjectivité dans son rapport au travail et au collectif de travail.

La notion de subjectivité nous fait prendre conscience du caractère unique du mode selon lequel chaque individu construit sa relation avec le monde et, partant, avec le travail.

Dès lors, cela nous amène à penser que l'opérateur, tel que le conçoit l'ergonomie, est sensiblement éloigné du sujet psychanalytique auquel fait référence la PDT.

La PDT, placée sous l'influence de la psychanalyse, ne met pas principalement l'accent sur l'observation des situations de travail mais sur la construction d'un regard sur l'expérience du « travailler » à partir d'une enquête collective.

La question de la méthodologie est complexe, d'autant plus que chaque démarche est différente. Chaque enquête, soit en PDT ou en ergonomie, constitue une histoire à part entière. Nous chercherons, toutefois, à en dégager certaines similitudes et divergences entre les méthodologies de deux disciplines pour penser quelle coopération est possible.

Aussi bien en PDT (Ganem, 2013) qu'en ergonomie (Guerin *et al.*, [1997] 2009), la question de la demande est centrale. Les deux approches visent à aller au-delà de la demande initiale en la reformulant. La demande constitue le point de départ obligé et représente un véritable casse-tête pour les deux disciplines, suscitant de nombreux débats au moment de penser chaque intervention. À cet égard, on constate que, dans un grand nombre de recherches, la demande n'est pas suffisamment prise en compte, ce qui entraîne de nombreux problèmes, que ce soit en ergonomie ou en PDT. Cette situation n'est aucunement considérée par la plupart des évaluations de RPS où l'on demande d'administrer des questionnaires de RPS dans des contextes très différents, le plus souvent, sans demander aux travailleurs s'ils

peuvent y avoir intérêt, sans leur expliquer, non plus, les motifs pour lesquels il s'avère nécessaire qu'ils les remplissent. Même si il existe souvent une demande de la part de la direction ou du syndicat pour que ces questionnaires soient remplis, et que la participation y est volontaire, on ne fait pas un travail d'analyse et de reformulation de la demande comme c'est le cas en PDT ou en ergonomie.

En PDT, c'est à partir de cette formulation qu'on organisera une réunion présentant l'intervention au collectif de travailleurs et qu'on proposera à ceux qui le désirent de prendre part aux réunions. Une condition supplémentaire est la participation volontaire aux réunions entre niveaux hiérarchiques équivalents, chacun devant parler en son nom. Les réunions sont conduites par deux chercheurs intervenant en même temps face au groupe. L'autre règle fondamentale de toute action en PDT réside dans l'existence d'une instance de supervision du travail des chercheurs. Le processus a pour résultat final l'élaboration d'un rapport. Est posé enfin comme condition *sine qua none* que le texte, co-rédigé par les professionnels - chercheurs se doit d'être validé par les membres du groupe. Le but recherché n'est pas d'extraire le contenu des déclarations ou des représentations des travailleurs pour ensuite les catégoriser par thèmes. Le travail vise à mettre en place des conditions favorables pour l'ouverture d'un espace d'élaboration, de délibération (Dejours, [1980] 1990 ; Ganem ; 2013).

C'est donc à partir du partage des expériences au cours des réunions qu'on proposera de construire un contenu. C'est-à-dire d'élaborer un discours commun, en faisant en sorte que les sujets qui participent au groupe, et plus tard les autres, puissent s'approprier ce contenu, tout particulièrement parce que, malgré son caractère public, ce contenu leur appartient (Dejours et Molinier, 2004).

À cet égard, bien que ces règles soient communes à toutes les recherches, que ce soit en PDT ou en ergonomie, cette construction varie en fonction du processus. Dominique Dessors (2009), dans l'obsession de revenir sans cesse sur les travaux de terrain pour évaluer la rigueur méthodologique et la rigueur morale de l'action, réexaminait la méthodologie pour chacune de ses recherches de sorte qu'il n'y en avait pas deux semblables.

En ergonomie, en revanche, à partir de la reformulation de la demande, on a tendance à effectuer des observations générales des situations de travail et à interroger les différents acteurs pour comprendre le fonctionnement global de l'entreprise ou de l'organisation afin de

parvenir à un pré-diagnostic, en disposant de certaines hypothèses concernant les causes de l'apparition inattendue de phénomènes issus de l'activité. À travers l'analyse de l'activité, on cherchera à valider ou à réfuter ces hypothèses afin de parvenir à un diagnostic et à partir de là, on effectuera des recommandations visant un changement. Le processus idéal implique que l'ergonome puisse accompagner ces transformations et ensuite comparer l'état initial à l'état final. Pour ce faire, les ergonomes disposent généralement d'un groupe de travail et d'un comité de pilotage (Guerin *et al.*, Op. Cit.).

La notion de transformation est l'un des sujets les plus débattus entre ergonomes et psychodynamiciens du travail. Au fil des ans, de nombreux ergonomes (Daniellou, 2002) ont remis en cause la méthodologie de la PDT, considérant que la méthodologie de transformation s'avérait trop vague ou ne favorisait pas de transformation concrète et mesurable. L'une des controverses principales vise le concept de transformation du travail selon que l'on se situe en ergonomie ou en PDT. En ergonomie, on considère qu'il y a transformation du travail quand le mode de travail se transforme et qu'il entraîne une amélioration des problèmes de santé et/ou de meilleurs résultats de productivité. En PDT, la notion d'action recouvre un tout autre sens.

L'action en psychodynamique du travail vise à inciter les travailleurs à penser collectivement. La délibération permet que des idées nouvelles sur l'aménagement de l'organisation du travail soient débattues. C'est pourquoi on peut être amené à soutenir l'idée que dans la mesure où ce sont les travailleurs eux-mêmes qui pensent et inventent les solutions cette dynamique peut s'inscrire dans un processus d'émancipation (Dejours, [2009] 2013). On opposera ici la pensée produite par les travailleurs eux-mêmes à partir de leurs expériences du terrain (c'est-à-dire du réel du travail) aux solutions pensées et recommandés par des experts.

L'un des problèmes majeur que posent les psychodynamiciens aux ergonomes c'est qu'il faille dépasser les changements qui soient exclusivement d'ordre matériel ou liés aux conditions de travail. Le registre pratique de nombreuses interventions en ergonomie ne permet pas de dévoiler des niveaux de problématiques plus complexes qui, malgré l'amélioration d'un grand nombre de conditions de travail au cours des dernières décennies, ont entraîné une augmentation des maladies mentales d'origine professionnelle, voire ont conduit au suicide. Les ergonomes pourront dire alors que la nature du travail a profondément

changé au cours de l'histoire et que l'ergonomie s'est constituée, en tant que discipline, avec les problèmes que lui posaient les évolutions continues du travail.

Certains ergonomes, en tout cas en Argentine, se sont dirigés vers une ergonomie cherchant à évaluer les questions de santé au travail par des méthodologies de type quantitatif à partir d'échelles ou de questionnaires, entre autres instruments. Cette tendance à utiliser des questionnaires quantitatifs (nous nous y sommes référés au chapitre 2 pour présenter l'histoire de l'ergonomie en Argentine), a fait que dans les cinq dernières années, au moment de commencer à utiliser les questionnaires d'évaluation de RPS comme celui utilisé dans cette thèse, beaucoup d'ergonomes ont simplement ajouté ces formulaires à leurs batteries de questionnaires. De nombreux sociologues, mais également des épidémiologistes, des spécialistes en hygiène et sécurité, voire des économistes, ont suivi cette voie en adoptant le concept de risques psychosociaux. Cette tendance s'est renforcée, accentuant la distance et les divergences théoriques et méthodologiques. Certains ergonomes se sont tant intéressés à ce type de méthodologie que plusieurs parmi eux ont été amenés à contester ce mésusage à l'intérieur des entreprises. En Argentine en tout cas, il existe une forte pression pour que les ergonomes s'occupent exclusivement de faire passer des questionnaires « prêt-à-porter » pour l'évaluation par exemple des TMS. Les psychodynamiciens du travail peuvent aussi se retrouver pris par ce type de demande et poussés à administrer des questionnaires sur les risques psychosociaux sans proposition d'espaces de discussion ou de restitution de résultats. Ne pas accepter tout de suite ce que ceux qui nous engagent nous demandent de faire suppose un temps pour expliquer et pour comprendre l'importance d'un travail clinique et non pas strictement quantitatif. Dans la mesure où les différents acteurs peuvent comprendre les avantages d'une approche qualitative, et à partir de la demande d'un collectif de volontaires, la possibilité d'une recherche en PDT s'ouvre. Néanmoins, les demandes réclament rarement une enquête en PDT tel que nous connaissons ces recherches actuellement. Non seulement parce qu'elles ne sont pas vulgarisées, tout au moins en Argentine, mais aussi parce que la tendance de ceux qui gèrent les équipes est de prétendre compter sur des « indicateurs quantitatifs », et ce, du fait qu'ils seraient peut-être influencés par la logique managériale.

Néanmoins, dans notre pays, comme nous l'avons déjà mentionné, la collaboration entre ergonomes et spécialistes en psychodynamique du travail est fréquente et il existe quelques travaux de recherche communs (Cuenca & Nussold, op.cit.). En Argentine, la seule spécialisation universitaire qui existe en ergonomie comprend un module d'introduction à la

PDT et les universités où, depuis 2012, on propose les premiers séminaires universitaires de cycle supérieur en psychodynamique du travail, diffusaient et étudiaient déjà les textes d'ergonomie dans leurs cursus. On ne serait pas surpris de voir s'ouvrir une formation universitaire en PDT comprenant des cours d'ergonomie. Et inversement, compte tenu de notre manière de travailler, on aurait même tendance à trouver étrange que ces cours en soient exclus.

Aussi bien l'ergonomie que la PDT cherchent à aborder le travail sous des angles différents. Tandis que les ergonomes cherchent à améliorer les conditions de travail principalement à partir des changements matériels, en s'appuyant sur les informations obtenues au moyen d'entretiens et de l'observation fine de l'activité, les cliniciens du travail mettent en avant les aspects que les travailleurs eux-mêmes souhaiteraient partager, dans des processus d'appropriation du travail par le biais de recherches collectives. L'objectif des ergonomes sera de modifier le travail en vue d'améliorer les résultats et la santé. Celui des psychodynamiciens sera de comprendre la relation entre le travail et la santé, et particulièrement la santé mentale, afin que les travailleurs puissent eux-mêmes s'approprier les enjeux en mettant en lumière les aspects du travail les plus problématiques. Les deux disciplines impliquent donc un certain questionnement et positionnement politique plus ou moins assumé.

Si nous considérons le mode selon lequel se joue la tension entre les deux disciplines en Argentine, force est de constater que, bien que la psychologie locale soit fortement marquée par la psychanalyse et que, d'une manière générale, notre culture toute entière soit fortement teintée par celle-ci, la psychodynamique du travail ne suscite pas l'adhésion qui pourrait être attendue du fait de la diffusion et de la pénétration de la psychanalyse dans le champ social. Il est aussi probable que cet écart entre la diffusion de la psychanalyse et celle de la psychodynamique du travail soit dû à ce que, dans notre pays, on ne considère pas le travail comme étant au centre de la construction de la santé, de l'identité et des relations sociales. Ce serait compliqué de poser des hypothèses sur les raisons de ce manque de conscience sur la centralité du travail. Toutefois, alors que maints débats publics tournent autour de l'importance de l'emploi, on parlerait très peu au sujet du travail en soi.

En Argentine, une série d'événements historiques, notamment après 1950, quand surgissent l'ergonomie et plus tard vers 1980 la psychopathologie du travail, ont certainement

empêché l'ouverture d'un débat public sur le travail (Poy *et al.*, op. cit.). L'héritage des gouvernements militaires et le démantèlement de l'université, outre les aléas de l'industrie, n'auraient pas encore permis de débattre sur un grand nombre d'aspects liés au travail, ni d'identifier le travail comme étant au centre du débat public et, partant, ont annihilé toute possibilité d'ouvrir de nouvelles voies de transformation. Ceci expliquerait le peu de demandes que nous, les ergonomes et psychodynamiciens du travail, sommes amenés à recevoir. Cette problématique représente un défi commun. Les demandes reçues par les ergonomes sont extrêmement délimitées et concernent la résolution de problèmes d'ordre technique, ce qui ne permet pas de penser le travail d'une manière plus ample et plus riche. Les demandes reçues par les psychodynamiciens se limitent principalement à la psychopathologie du travail et ne permettent pas toujours de développer une recherche collective sur le travail. C'est dans ce sens que plusieurs fois l'évaluation des RPS permet de générer des demandes en PDT orientées vers une enquête collective puisque les données fournies par les questionnaires quantitatifs n'aident pas à faire évoluer la situation.

Au-delà des différences historiques et des points communs entre ergonomie et PDT, une réflexion sur les différences avec l'évaluation des RPS mérite d'être approfondie. Au cours des dernières années, beaucoup d'ergonomes ont utilisé plus fréquemment toutes sortes de questionnaires quantitatifs. En Amérique Latine et ailleurs dans le monde, la tendance en ergonomie est d'inclure, et ce, aussi bien dans ses processus d'analyse de l'activité que dans ses propositions de résolution, des données quantitatives obtenues à travers des questionnaires, dont celui de CopSoq, utilisé dans le travail de terrain de cette thèse et celui de Karasek, Siegrist, décrit au chapitre 2, voire d'autres. En Argentine en particulier, les questionnaires de RPS se sont incorporés peu à peu aux batteries des spécialistes en hygiène et sécurité. Les visites de Michel Gollac, les cinq dernières années, pour présenter son livre *Travailler pour être heureux* ([2003] 2011) ont aidé à apporter une plus grande visualisation et à la problématique et à l'approche RPS. De son côté, le Dr Julio Neffa a favorisé la création de formations en RPS à l'Université Nationale de La Plata, en accord avec des syndicats. Il a aussi donné son appui à des publications et depuis environ deux ans, il développe une évaluation quantitative des RPS dans tout le pays à travers plusieurs universités nationales. Un livre sur les RPS, à la manière du livre de Baudelot & Gollac ([2003] 2011), mais sur la situation en Argentine, est en cours d'édition actuellement.

Étant donné que l'évaluation des RPS n'est pas propre à une discipline en particulier il s'avère difficile d'attribuer une appartenance épistémologique à cette méthodologie. Par moment, on la reconnaît comme une méthodologie de l'épidémiologie, dans d'autres cas, de la sociologie et même de l'ergonomie.

Cependant, il est clair que la méthodologie qui cherche à « mesurer » quantitativement la souffrance dans le travail à travers un « échantillon de sujets » présente une position épistémologique différente à celle de la PDT. Nous avons déjà parlé longuement de ces différences. Nous voudrions, néanmoins, ici penser si un dialogue est possible.

## **8.2. Quel dialogue est-il possible entre l'évaluation des RPS et la PDT ?**

Si nous cherchons à penser la différence théorique entre une enquête en PDT et l'évaluation de RPS, le manque de fondements théoriques clairs concernant l'évaluation de RPS apparaît comme un obstacle. Tel que nous avons pu le constater au chapitre 2, l'évaluation de RPS s'appuie sur différents modèles (théorie du stress, Karasek, Siegrist...), mais en même temps, il paraît que du point de vue épistémologique, elle ne le fait pas sur un corps théorique homogène. Au même titre, il n'y a pas, à ce jour, des professionnels ayant exclusivement une formation ou un diplôme de spécialité en RPS, en tout cas en Argentine. Il en découle qu'il convient de penser l'évaluation de RPS à la lumière des disciplines qui cherchent à analyser le travail, et ce, aussi bien du point de vue théorique que pratique. Les ergonomes ont vu leur pratique de plus en plus influencée par des méthodes quantitatives pour analyser le travail. Quant à nous autres, en tant que cliniciens du travail, souvent, nous nous trouvons également confrontés à des interventions d'ordre quantitatif. En conséquence, nous nous engageons ensuite à penser les différences théoriques entre PDT et ergonomie, et à partir de ces différences, à revenir sur le rapport qui existe entre ces disciplines et l'évaluation des RPS.

Dans le cas de l'évaluation des risques psychosociaux, on considère comme des hypothèses les différentes variables ou « risques ». Chacun des risques constitue un *a priori* à partir duquel sera abordé l'analyse du travail. C'est-à-dire que nous aurons certaines hypothèses, avant même d'entrer en contact avec n'importe quelle situation de travail. Par exemple, nous saurons d'emblée que le souci concernant les activités domestiques est l'un des problèmes les



plus importants. Cette dimension sera dénommée, comme nous l'avons montré, « double présence ». Du fait de la nécessité de compter sur ce que l'on appelle les « échelles validées », il est important que les différentes dimensions à évaluer soient les mêmes, indépendamment du travail réel dans lequel on utilise les questionnaires. De la même manière que d'autres types de questionnaires peuvent évaluer un sujet de manière contextuelle ou extensive, cette méthodologie implique par définition de partir d'hypothèses préalables qui ne soient pas liées à la situation du collectif. Ceci mène à ce que quelques-uns des RPS semblent dérisoires dans des contextes déterminés, comme, par exemple, demander à un travailleur dans une ligne de production extrêmement mécanisée, quelle est la marge d'autonomie dont il dispose dans son travail.

Comme explique Pascale Molinier (2007), aujourd'hui, en France, le code du travail impose aux chefs d'établissement de prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Dans ce contexte, la notion de risque psychosocial en vient à occuper de plus en plus le devant de la scène avec une acuité particulière en France, du fait de la médiatisation de la vague de suicides parmi les cadres salariés de grandes entreprises (DF, Renault, Peugeot, Sodexho, EDF...). L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail française s'est récemment positionnée comme l'un des acteurs de la concertation paritaire autour du risque psychosocial. Molinier explique dans ce document :

« Les auteurs préconisent de construire des indicateurs synthétiques (dont tout le monde, même eux, reconnaît qu'ils ne servent à rien pour l'action). Ce ne serait pas la première fois que des décideurs politiques et leurs conseillers seraient à la recherche d'un indicateur unique, d'un indicateur magique ! Toutefois, il n'est pas sans intérêt d'envisager des enquêtes qui permettraient de rapprocher les aspects médicaux et sociaux de la santé mentale, comme le préconise aussi le rapport, et tout laisse à penser – du principe de plaisir au principe de réalité – que c'est bien dans ce sens que vont s'orienter les recherches en épidémiologie de la santé dans les années qui viennent. »

Après une évaluation quantitative des RPS, il reste souvent à définir comment l'enquête se poursuit. La plupart des manuels sur les RPS n'y attachent pas d'importance. La majeure partie du contenu fait référence aux différents risques encourus, au dommage qu'ils causent et à l'importance de les reconnaître. Il est alors expliqué que suite au diagnostique, il est possible de passer à la phase de formation de prévention des risques, adressée tout au

moins au cadres intermédiaires et au personnel hiérarchique. Mais nous n'en savons pas plus. L'action semble alors évidente.

L'une des principales différences avec la méthodologie de la PDT est que le point de départ de l'intervention est la demande d'un collectif. Obtenir des transformations n'est jamais facile. Même lorsque le rapport écrit n'est pas partagé parce que les participants des groupes de discussion ne le souhaitent pas, le seul fait d'avoir mené un débat autour du travail qu'ils réalisent a déjà un potentiel puissant. Ce débat mobilise chez eux, individuellement et en tant que collectif, beaucoup de ressorts qui soutiennent leur situation actuelle. Par exemple, le fait que l'une des participantes du collectif ait décidé de renoncer à son travail à partir du moment où elle a pris du recul sur sa situation illustre bien cette hypothèse. Elle a expliqué, lors de l'entretien que nous avons eu quelques semaines après sa démission, que ce que les collègues du collectif lui disaient et ce qu'elle avait dit lors des réunions lui avait fait prendre conscience de sa situation et de son besoin de « passer à une autre activité ». De même, sur d'autres enquêtes en PDT, on voit souvent des évolutions qui ont lieu parallèlement à la démarche. Comme si les travailleurs gagnaient en confiance et pouvaient plus facilement s'approprier les difficultés rencontrées au travail. Comme s'ils se disaient « Nous pouvons parler, nous pouvons arriver à un accord, allons-y, n'attendons plus dans notre coin ». Par exemple, dans une maison de retraite où nous avons mené une enquête en PDT dans le sud-ouest de la France, l'un des sujets qui avait été débattu lors des premières réunions était les difficultés rencontrées autour des *plannings*. Avant la fin même de la démarche d'investigation collective en PDT, le CHSCT avait pu débattre et modifier ce planning qui obligeait les agents des services logistiques à travailler seuls. Le fait même de mettre en place des espaces de discussion autour du réel du travail fait bouger des choses chez le collectif. Y compris chez ceux qui ne participent pas aux réunions.

Régulièrement, nous recevons des demandes d'intervention parce que l'évaluation des RPS a permis d'identifier des « zones rouges ». Ces « zones rouges » sont appelées ainsi pour la présentation des formulaires. Dans ce sens, les questionnaires permettent souvent à la direction, fortement influencée par l'importance des données quantitatives de gestion, de prendre conscience d'un problème que tout le monde connaît déjà. Les questionnaires des RPS permettent bien souvent une première approche (très coûteuse en termes de temps, d'argent, de travail de traitement des données et de préparation des rapports) de la

problématique de la souffrance au travail (même si à aucun moment on parlera de souffrance sur les questionnaires, bien sûr). Cependant, les rapports des RPS nous disent très peu de choses sur ce qui se passe réellement dans cet endroit. Peu d'information, voire aucune, ne nous est fournie, au-delà des zones « vertes, jaunes et rouges », sur les problèmes réels auxquels les travailleurs font face tous les jours. En fait, si nous retournons sur notre travail de terrain et que nous comparons les données fournies par le questionnaire d'évaluation des RPS présenté au chapitre 5 avec les résultats de la recherche en PDT présentés au chapitre 6, nous y voyons clairement comment les hypothèses préalables considérées par le questionnaire quantitatif, c'est-à-dire chacun des RPS, ont peu à voir avec les inquiétudes issues des échanges pendant l'enquête collective sur le travail ; par exemple, le manque de reconnaissance et le silence de la direction face aux consultations des travailleurs à propos des erreurs de calcul des primes ou des contrôles médicaux. L'intervention en PDT mobilise vers l'action : le seul fait de parler de mon travail devant mes collègues implique une prise de distance et de courir le risque de parler et d'écouter l'autre, d'échanger des opinions et des regards sur les conflits auxquels nous sommes confrontés tous les jours par la distance entre le prescrit et le réel. Depuis la psychodynamique du travail, l'une des critiques les plus fortes adressées aux questionnaires réside dans le fait qu'ils ne permettent pas que les travailleurs parlent de ce qui les fait souffrir en ce moment particulier. Cette obstruction, cette contrainte de la parole rendent difficile le processus par lequel les travailleurs peuvent s'approprier ce qui leur arrive et décider par eux-mêmes des voies d'action vers la transformation. Face au questionnaire, ils restent passifs, ne pouvant pas penser et dire ce qu'il serait nécessaire de changer. Ils ne parlent pas, et encore moins devant leur collègues. Le pouvoir demeure alors entre les mains de ceux qui administrent les questionnaires.

À plusieurs reprises, tout au long de nos années de praticiens, dans le cadre des entreprises de restauration, de construction automobile, ou dans des hôpitaux, nous avons été amenés à administrer des questionnaires de RPS. À chaque fois, non seulement le rapport n'a pas contribué à changer la situation de travail mais en plus l'effet sur les travailleurs a pu être nocif. D'une part, parce que de fausses attentes de transformation ont pu se produire. D'autre part, parce que dans bien des cas leur participation n'est ni volontaire ni anonyme. Il n'y a pas toujours d'urnes pour déposer les questionnaires, par exemple, ou d'autres fois car les ouvriers ne savaient pas forcément lire ou écrire. Il n'existe pas non plus une instance de restitution des résultats. Quand on n'explique pas la raison pour laquelle on utilise des questionnaires, quand des groupes de discussion sur les résultats ne sont pas créés, beaucoup

de travailleurs pensent qu'il s'agit d'une nouvelle modalité d'évaluation de leur travail ou de leur performance, comme le sont les processus d'évaluation de la qualité, les normes ISO, les processus de qualité totale du toyotisme ou du plus récent *lean management*.

En Argentine plusieurs entreprises administrent à leurs salariés des questionnaires de climat social. Les résultats sont devenus partie de l'évaluation individuelle de la performance des cadres intermédiaires et affichés partout, y compris dans le journal où on trouve un classement des « meilleures entreprises pour travailler ». Pourrions-nous envisager dans quelque temps des classements des entreprises par les niveaux des RPS ? Vincent de Gaulejac (2010), à partir du rapport sur les RPS de la commission composée de députés et d'experts de toutes sensibilités sous la demande de M. Copé à l'Assemblée Nationale française, imagine une « certification santé et qualité de vie au travail » comme le suggère le rapport. De Gaulejac ironise en imaginant que cette certification puisse se définir à partir du même modèle que celui issu des certifications ISO :

« Elle serait attribuée sur des critères fixes et donnerait lieu à des classements : Bronze, Argent et Or. Elle permettrait de bénéficier d'avantages fiscaux pour l'entreprise. Le challenge, la certification et la mesure des performances sont présentés comme des solutions alors que les principes mêmes qui le fondent sont une des causes du mal-être. Comme si la traduction de la souffrance en indicateurs, permettant de mesurer les performances des entreprises sur le front du mal-être allait améliorer la situation »

En réalité, ce que De Gaulejac remet en question ici, ce sont les principes sur lesquels se base l'abord des RPS. En réalité ce que De Gaulejac vient questionner ce sont les fondements même de l'approche dite RPS. L'auteur va même plus loin car il établit une relation stricte entre le socle « épistémologique » de certaines approches d'évaluation du RPS par le truchement d'indicateurs objectifs, quantitatifs et mesurables et le substrat idéologique des nouvelles formes d'organisation du travail. Pour le dire plus simplement, en convoquant une métaphore, De Gaulejac pense que dans certains cas il s'agit de soigner l'organisation du travail avec ce qui justement l'a rendu malade.:

« L'analyse de ces rapports met en évidence une contradiction entre une volonté apparente de trouver des solutions tout en ne touchant pas aux causes structurelles. D'une part, il existe une prise de conscience de l'importance du problème, du lien entre la santé mentale des travailleurs et l'évolution des modes de management, de la nécessité d'intervenir face à la violence des certaines pratique de

gouvernance. Mais, pour autant, il n'est pas question de mettre en cause les dogmes de la compétitivité, la culture de la haute performance, la nécessité de la flexibilité, et encore moins d'interroger les fondements de notre système économique. On veut bien changer à condition de ne pas remettre en question les cadres structurels du capitalisme et les dogmes du libéralisme. »

Ainsi, nous pouvons dire que nous sommes, de manière évidente, face à deux approches dont la complémentarité paraît douteuse voire impossible. Néanmoins, comme nous l'avons explicité dans l'introduction, en tant que praticiens, on se retrouve souvent confrontés à devoir travailler avec des spécialistes en RPS, et avec des ergonomes. Comme nous avons pu l'observer tout au long de cette thèse, les données qualitatives issues d'une enquête en psychodynamique du travail et celles qu'on obtient à travers l'administration d'un questionnaire quantitatif pour l'évaluation de risques psychosociaux sont évidemment différentes. Bien souvent, on dirait même qu'elles sont incompatibles, comme s'il s'agissait de deux populations différentes. Par exemple, ce n'est pas évident de retrouver un lien entre un centre d'appels téléphoniques où le rapport d'évaluation des RPS indique que les principales restrictions et sources de stress pour les sujets sont les exigences cognitives dans leur travail et le manque de contrôle sur leur temps et un centre d'appels où les opérateurs ne veulent justement pas parler de leur marge de manœuvre au travail parce qu'ils sont bien plus inquiets par d'autres situations, où parce qu'ils sont déjà désengagés. Par contre, il s'agit du même centre, le *call center* privé où nous avons mené notre enquête.

Cette différence repose sur le fait qu'en PDT, nous travaillons à partir du sujet psychanalytique et de la souffrance. Et ce concept n'a rien d'anodin. Tel que l'ajoute Molinier (op.cit), probablement inspirée par Dejours (2003)

« La souffrance est un vécu. La souffrance ne s'objective pas, elle ne se voit pas. Le concept de souffrance appartient au registre de l'expérience et son mode de connaissance est indissociable de l'expérience. Il faut avoir fait soi-même l'expérience de la souffrance pour avoir une idée de ce que souffrir veut dire. Mais cette expérience est aisément accessible, puisqu'elle concerne chacun. On pourrait prendre comme parallèle le rêve : nous croyons que l'autre rêve parce que nous avons fait nous-mêmes l'expérience du rêve, pourtant les rêves sont invisibles. La souffrance appartient donc à un paradigme qui n'est pas celui des sciences empirico-déductives, des sciences expérimentales, mais celui des sciences dites compréhensives ou encore « herméneutiques » : les sciences de l'interprétation. »

Nous rencontrons dès lors des différences radicales entre l'approche des RPS et celle que propose la PDT qui ne préconise pas de solutions en dehors des individus mais essaie plutôt de mettre en place des recherche-action pour permettre aux acteurs d'agir par eux-mêmes en faveur de la préservation de leur santé (Dessors, op.cit.).

Il convient peut-être de s'interroger sur la place de la demande à l'heure d'évaluer la relation entre ces trois disciplines. Au moment d'établir la demande, nous saurons probablement avec plus de clarté quels sont les dialogues possibles entre les disciplines, pour qui nous travaillons et quelle est la limite de notre action.

### **8.3. Une recherche au service de qui? La question de la demande**

La recherche-action proposée par la PDT ne fera pas de coupure entre le moment diagnostic et le moment de transformation du travail. Beaucoup de demandes que nous avons reçues en tant que praticiens pour aborder les problèmes de santé mentale des travailleurs sont liées à une évaluation quantitative préalable qui ne permet pas d'avancer vers la transformation. C'est-à-dire, il se peut qu'on ait fait une enquête sur le climat de travail, une évaluation quantitative de risques psychosociaux, une évaluation de la qualité, ou une recherche épidémiologique et que cela ait donné comme résultat des « zones rouges » dans le rapport. Cependant, on ne sait que faire de ces données. Ceci attire l'attention des délégués du personnel ou bien de la direction. Dans d'autres cas, ils ne font que confirmer ce que tout le monde savait déjà. En tout cas, c'est face à la difficulté de ne pas savoir que faire qu'on nous convoque pour mener un travail d'ensemble et entamer une recherche en PDT. Dans ce sens, souvent l'évaluation des RPS peut être une « porte d'entrée » au travail de terrain en PDT. Bien des fois, la direction et le syndicat craignent moins d'autoriser l'administration de questionnaires quantitatifs que de réunir des groupes où les travailleurs pourraient parler de leur travail réel à travers l'enquête collective de la PDT. Très souvent, la possibilité que les travailleurs puissent discuter les données fournies par les questionnaires peut constituer un point de départ intéressant pour commencer à parler des règles du travail. Pourtant, ceci ne veut pas dire que les données quantitatives soient valables du point de vue épistémologique pour une recherche en PDT. Elles ne sont qu'une donnée à partir de laquelle la demande devient plus solide pour pouvoir avancer du point de vue de l'intervention.

Dans une de ses conférences, Dominique Dessors a dit qu'il ne faut jamais faire ce que l'on nous demande initialement. Ceux qui cherchent à transformer le travail doivent se méfier de ce que l'on reçoit comme demande au tout départ. Toute demande, qu'elle vienne de la direction ou des délégués du personnel, est la fin d'une histoire préalable. Si nous ne réussissons pas à bien travailler sur cette première demande en la reformulant, elle deviendra un problème qui traînera tout au long du processus. Il est important que dès le début tous les acteurs voient clairement ce qu'ils veulent et ce qu'ils attendent de toute investigation et de l'analyse de leur propre travail. Les stratégies de défense jouent un rôle clé à l'heure de pouvoir formuler les demandes. Pour pouvoir tenir bon dans le travail, tel que nous l'avons expliqué tout au long de cette thèse, les collectifs développent des stratégies de défense. Ces stratégies impliquent souvent de nier ou minimiser les risques ou sources de souffrance au travail. S'ils ne niaient pas certains de ces facteurs de risque au moyen des stratégies de défense, ils ne pourraient pas travailler. Comme nous le savons bien par notre travail en PDT, celui qui veut parler de ce que le collectif nie, sera exclu. Par exemple, si un chef parle avec ses collègues de l'insomnie ou de l'angoisse que le fait d'avoir à congédier des collaborateurs de son équipe lui génère, il est probable que ses collègues diront à son insu qu'il n'est pas à la hauteur de son poste. Si un maçon parle à ses camarades de l'importance d'utiliser des éléments de protection personnelle, il se peut qu'il soit traité de femmelette ou de peureux. La nécessité de faire un travail d'analyse et de réflexion sur les contraintes de travail que subissent les travailleurs paraît évidente. Or, les stratégies de défense, comme par exemple le cynisme viril (Dejours, 1998), empêchent les travailleurs de le voir ainsi. C'est-à-dire, les stratégies de défense qui leur permettent de tenir bon et de pouvoir faire leur travail constituent souvent un obstacle à la formalisation d'une demande. Il se peut même que si l'un des acteurs fait une demande de recherche, d'autres acteurs fassent obstacle à l'évolution de l'analyse de la demande parce que réfléchir au travail constitue une menace. S'ils parlent de ce qu'ils font pour pouvoir travailler, ils ont peur de ne plus pouvoir travailler. Bien des fois, à partir d'une formation théorique en PDT où nous présentons les concepts les plus importants, les demandes apparaissent. Ou non. Et d'autres fois, elles apparaissent mais pas d'une manière évidente et claire. Dans ce sens, un bon travail de reformulation de la demande est indispensable afin de générer les conditions pour que l'enquête collective s'achemine vers la transformation de la situation actuelle de travail vers une situation qui facilite les processus de coopération et qui renforce la santé des travailleurs.

Dans notre enquête présentée au chapitre 6, il est clair que, bien que la recherche ait été faite avec le collectif des travailleurs du *call center* privé, les informations obtenues n'ont permis ni au collectif, ni aux déléguées, ni à la direction de se les approprier pour avancer et accorder de nouvelles règles de travail. Étant donné que ce travail est fait dans le contexte d'une thèse de doctorat qui nous obligeait à compter sur des données, il est possible qu'en tant que chercheurs, nous ayons été influencés du fait que nous étions nous-mêmes demandeurs de faire un travail.

Entre décembre 2014 et juin 2015, nous avons mené une recherche en PDT dans le contexte de la thèse de Marie Potiron qui étudie la souffrance et le plaisir chez les comédiens. Nous avons donc travaillé avec un collectif d'artistes. La situation a été similaire en quelque sorte à celle que j'avais éprouvée dans mon propre travail de terrain avec Cecilia Ros en Argentine. Ce fut le metteur en scène de la compagnie qui, depuis le début, à partir d'une rencontre avec Marie, a voulu réaliser une enquête collective au sein de sa compagnie. Lorsque nous avons proposé ce travail avec les trois comédiens, ils se sont montrés intéressés et c'est ainsi que nous avons complété une série de cinq réunions pendant un processus de création qu'ils étaient en train de produire. Cependant, lorsqu'on a demandé aux trois collègues s'ils voulaient partager le rapport, que nous avions rédigé et validé, avec le metteur en scène, la question du pourquoi et pour qui nous avons fait ce travail, le problème est réapparu ; pour nous, c'étaient eux qui l'avaient demandé. Pour eux, c'était nous.

Depuis mai 2015, nous avons pu participer régulièrement à plusieurs travaux de terrain dans plusieurs services de médecine du travail ou de santé au travail dans le sud-ouest de la France. Dans ce contexte, les arrêts maladies pour cause de maladie mentale, ou les conflits entre collègues ou avec la direction sont tellement nombreux, que les demandes sont clairement structurées. Ceci fait que toutes les enquêtes que nous menons soient orientées clairement vers la transformation de la part du collectif. Le processus d'enquête collective a un intérêt remarquable pour eux étant donné que ce sont eux qui ont besoin de penser et de chercher des alternatives de fonctionnement. Ce sont eux qui demandent une enquête et qui ont besoin de penser des voies pour transformer leur manière de travailler. Ils ont besoin de comprendre, d'évoluer dans la pensée ensemble, pour évaluer, dans un deuxième temps, des voies d'action possibles.



Dans ce sens, la possibilité pour les travailleurs de s'approprier la recherche suppose une histoire préalable au cours de laquelle ils auraient pu penser qu'il fallait faire quelque chose. C'est pourquoi, en PDT, nous considérons que transformer le travail n'est pas seulement transformer les conditions matérielles de l'exercice de travailler, mais qu'il s'agit d'une action qui tend vers l'émancipation. La PDT s'inscrit ainsi dans la tradition de l'école de Frankfurt. Comme l'explique Nicolas Smith (2013) :

Si l'action au sens de la *praxis* fonctionne comme un modèle pour l'action humaine dans ce qu'elle a de meilleur, l'action au sens de la *poiesis*, dont le sens découle de la comparaison avec la *praxis*, reste en deçà de ce critère. De plus, toujours de ce point de vue, la production en tant que concept, a une portée critique limitée. Comparée à la *praxis*, la *poiesis* ne va pas dans le sens des exigences d'une transformation visant à l'émancipation. Au contraire, il se pourrait qu'en ce qui concerne les sociétés modernes au moins, la production soit justement ce de quoi nous ayons à nous émanciper, et que libérer l'action de la forme qu'elle prend dans la production soit justement ce qui permettrait à notre époque de trouver le véritable sens d'une transformation émancipatrice.

Il est clair qu'il y a des différences théoriques et méthodologiques dont nous essayons de rendre compte dans cette thèse. Mais d'autres des différences sont aussi de l'ordre politique et subjectif de chacun des chercheurs face au terrain. Il s'agit là d'un débat entre disciplines mais c'est aussi le débat autour de la possibilité de construire un monde du travail qui cherche à renforcer la possibilité de nous émanciper.



## Conclusion

Nous avons parcouru un long chemin. Nous avons présenté les apports de la sociologie du travail, de l'ergonomie, de l'évaluation quantitative des RPS et de la psychopathologie et psychodynamique du travail afin de comprendre les conséquences du travail sur la santé mentale des téléopérateurs dans les call centers .

En cinq ans, nous avons visité neuf centres d'appels au Brésil, en Argentine et en France. Nous avons participé à la rédaction du code de bonnes pratiques de la province de Santa Fe, en Argentine. Grâce à ces visites et expériences, nous avons pu mieux saisir l'organisation du travail qui n'a de cesse d'évoluer en Argentine et qui touche en majorité, dans les call center, une population de jeunes de 18 à 25 ans, segment du marché souffrant aujourd'hui le plus haut taux de chômage pour ce type d'activité génératrice d'emploi. Par le biais d'une analyse collective / globale de l'activité, nous avons pu identifier une façon de structurer l'organisation du travail relativement commune aux différents call centers. Nous avons montré comment la distribution de l'espace, les tâches, les écoutes, les scripts langagiers, les objectifs de performance en Argentine, en France et au Brésil présentent tous des caractéristiques similaires. Suite à cette première analyse générale, qui nous a permis de comprendre l'activité des call centers dans sa globalité, et en Argentine particulièrement, nous avons choisi deux approches et nous avons initié le travail de terrain. C'est ainsi qu'à travers de questionnaires quantitatifs en RPS dans deux call centers et une enquête en PDT, nous avons produit de nouvelles données en Argentine. Cette étude s'est déroulée en deux étapes : dans une première étape, nous avons utilisé la méthodologie quantitative, en reprenant la notion de risques psychosociaux. Dans la seconde étape, nous avons utilisé une méthodologie qualitative, pour réaliser une investigation clinique collective, d'après le modèle de la psychodynamique du travail. Chacune de ces deux étapes et de ces deux approches suivait sa propre logique.

Au moyen de questionnaires quantitatifs, nous avons observé que les risques psychosociaux affichant les plus importantes sources de stress pour ces collectifs étaient : les exigences cognitives au travail, l'impossibilité de contrôler le temps, l'impossibilité d'adapter son travail, le manque de soutien des supérieurs hiérarchiques, une certaine fragilité du groupe, un faible degré d'intégration et enfin une carence de sens dans le travail. Ce qui nous

a permis de nourrir plusieurs pistes afin d'évaluer la santé mentale de ces collectifs de travailleurs. En règle générale, et sur le long terme, les opérateurs semblent sereins, satisfaits, plutôt « heureux » et « en forme » même s'ils sont nombreux à être provisoirement tendus et à se sentir découragés. Finalement, l'item le plus facilement et globalement lié/inhérent au travail semble celui de l'épuisement, pouvant atteindre de très haut degrés. En ce qui concerne le perfectionnisme, tout comme chez les étudiants universitaires, nous retrouvons chez les travailleurs de call centers une influence d'ordre cognitive sur la perception de leur état de santé lié au travail. Les téléopérateurs ayant un profil de perfectionnisme non adaptatif, seront davantage soumis aux restrictions que le travail de call center leur impose, tel que nous l'avons vu reflété dans les dernières questions (préciser quelles questions).

L'enquête en PDT a affiché de surprenants résultats. Elle a confirmé qu'en Argentine le travail de call centers donne aussi lieu à des symptômes similaires à ceux des névroses des téléphonistes, et à des troubles musculo squelettiques et qu'ils ne sont pas à l'abri des suicides sur le lieu de travail ni des cas de dépression ou de burnout.. La perception d'un travail ordure est très proche de la conception de sale boulot, décrite dans d'autres activités du travail.

Nous constatons également la présence de souffrance éthique dans le travail de call center en Argentine, malgré le mécanisme que s'inventent la plupart des opérateurs pour banaliser les dommages qu'ils causent aux usagers, dans leur travail. Leur disposition à distordre l'information pour s'adapter semble indispensable pour mener à bien le travail. Ce qui se répercute sur la totalité des travailleurs qui développent des signes psychopathologiques, par le biais des stratégies individuelles et collectives de défense auxquelles ils font appel. Certains travailleurs de call center argentins usent ces stratégies individuelles et collectives de défense pour assurer le service et ne pas développer de symptômes liés à la souffrance. D'autres, développent une symptomatologie associée à la souffrance psychique, prenant la forme de dépression, de burnout ou de trouble musculo-squelettique.

Nous avons identifié des stratégies de défense communes à celles reconnues par d'autres chercheurs en France et au Brésil. L'infantilisation, la guerre de clans et la négation du mal qu'elles produisent aux usagers, apparaissent aussi en Argentine. Cependant, pas toutes les stratégies de défense que nous constatons, ressemblent à celles décrites précédemment dans des call centers.

Nous nous sommes aperçus que fournir un service dans une autre langue, en allemand par exemple, aurait un effet narcissisant sur le travailleur, non seulement parce que ça met en évidence la capacité du travailleur à communiquer dans une langue étrangère, mais aussi parce que ça instaure une certaine relation de domination entre les pays « développés » et les pays latino-américains.

De même, la désobéissance à l'autorité, ou la réduction de l'engagement vis-à-vis du travail, pouvant prendre la forme de grève du zèle, apparaît dans la recherche collective en PDT comme l'une des principales stratégies pour tenir, face à ce travail où la marge de manœuvre est restreinte et le manque de reconnaissance prend des formes multiples, allant du manque de transparence dans la paie à des contrôles médicaux tricheurs en cas de maladie. Ces données ont été obtenues à travers différentes approches méthodologiques et nous ont permis de les comparer à d'autres résultats d'autres pays. Par ailleurs, nous avons réfléchi au type de données que les différentes approches génèrent et dans quelle mesure chacune de ces données mobilisent un type d'action déterminée.

En définitive, il s'agit d'une question non seulement théorique relative aux données mais aussi et surtout d'une question concernant la pratique dans le domaine, parmi différents professionnels. Comment faire pour accompagner un processus de transformation ?.

Nous savons que ce n'est que lorsque nous travaillons à partir d'une demande, avec un collectif de volontaires, qu'ils peuvent s'appropriier les données et les canaliser à travers leurs propres décisions, que notre recherche pourra se constituer comme une voie vers un changement réel, au-delà d'un diagnostic à partir d'une série de données. À rebours, il est probable que tout notre travail n'apparaisse que comme le rapport d'un expert qui ne changera rien au travail réel ou qui, en l'occurrence, obtiendra quelques changements pouvant rendre compte d'une amélioration tangible (le mobilier, les horaires, entre autres), mais qui ne réussiront pas à canaliser les principales sources de souffrance pathogène des travailleurs.

Tout au long de ce travail, nous avons abordé deux grands objectifs. D'une part, analyser les conséquences du travail dans les centres d'appels en Argentine sur la santé mentale. D'autre part, présenter l'état de l'art qui cherche à comprendre le travail et son rapport avec la santé: les différentes approches, notamment l'ergonomie et la

psychodynamique du travail. De nos jours, ces disciplines subissent une forte pression pour mettre en œuvre des questionnaires qui permettent de mesurer des variables liées au travail et à la santé. L'accroissement des maladies mentales ayant une origine professionnelle ont conduit à ce que l'utilisation de l'expression risques psychosociaux se soit élargie partout dans le monde, et ce, en faisant référence aux aspects « plus psychologiques » du travail, soit en ce qui concerne les restrictions qu'impose le fait de travailler, soit en ce qui a trait aux conséquences que le fait de travailler ont sur la santé des travailleurs (Doniol-Shaw, 2001, Niedhammer, I. et al., 2001, Matrajt, 2007). D'une certaine manière, cette approche permet d'avoir accès à une population plus nombreuse en moins de temps, mais à la fois, elle restreint les aspects sur lesquels on peut parler. Dans ce sens, risque psychosocial et souffrance ne veulent pas dire la même chose, même si certains prennent les deux concepts comme des synonymes (Baudelot & Gollac, [2003] 2011). L'un des principaux problèmes qui se posent lorsqu'on assimile le concept de souffrance à la notion de déclencheur de stress ou de RPS c'est le déni de la place que la subjectivité et le sujet de la psychanalyse occupent pour la psychopathologie et la psychodynamique du travail, et en particulier la place clé qu'occupent les stratégies de défense dans le développement de symptomatologie psychopathologique. Tel que nous l'avons déjà expliqué, le modèle des RPS, basé principalement sur la théorie du stress, cherchera à évaluer d'une part les déclencheurs de stress et d'autre part, le regard des travailleurs par rapport à leur insatisfaction au travail. Depuis le modèle des RPS, si au moment de répondre aux questionnaires, un travailleur ou un collectif travailleurs fournit des réponses généralement positives par rapport au travail, on peut supposer que le travail n'a pas d'impact négatif. La PDT a démontré, néanmoins, la place qu'occupent les stratégies de défense. Le fait qu'un travailleur dise que tout va bien ne suppose pas nécessairement que ce soit vrai, car la négation, comme stratégie de défense par exemple, peut influencer sa réponse et l'empêcher d'exprimer la réalité. De fait, souvent, ceux qui se sont suicidés dans leur lieu de travail, c'étaient ceux qui se montraient le plus satisfaits face à leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques jusqu'à ce qu'une situation, souvent de manque de reconnaissance, a tourné insuffisante la stratégie de défense et a déclenché le fatal passage à l'acte. (Dejours & Bègue, 2009).

Nous nous trouvons parmi ceux qui veulent proposer un regard basé sur le réel du travail, ou sur la compréhension de la dynamique d'un collectif en particulier, au-delà des grilles quantitatives, et en ce sens nous risquons d'être accusés de psychologiser une problématique sociale. Plusieurs fois, nos propositions sont ignorées à cause du risque qu'il y

a à ouvrir des espaces de délibération et de débat sur le travail, sur notre position face à nos propres difficultés et souffrances. Souvent, ceux qui ont le pouvoir de décision ont des difficultés à comprendre qu'il ne s'agit pas d'espaces servant seulement à « libérer la parole », ou d'espaces psychothérapeutiques, et moins encore d'un espace « motivationnel ». La seule manière de faire évoluer le monde du travail est d'ouvrir des espaces pour pouvoir parler des difficultés que le travail réel nous impose. Pourtant, ceux qui le proposent se voient souvent empêchés de pouvoir mener à bien une recherche de ce type. Cette marginalisation peut non seulement toucher le terrain des organisations, mais aussi certains centres de recherche. S'ils ne sont pas prêts à réduire l'analyse du rapport entre travail et santé à des questionnaires quantitatifs, certains enseignants universitaires et chercheurs peuvent courir le risque que leurs travaux ne soient pas retenus par les magazines les mieux qualifiés, que l'accès aux subventions ou encore à certains postes lui soit refusé, ou tout au moins qu'ils se trouvent dans une situation d'infériorité face à ceux qui proposent un regard quantitatif. Leurs espaces d'action sont restreints, et la possibilité de pouvoir mener à bien des recherches à partir d'un regard non quantitatif suppose d'apprendre à trouver de nouvelles stratégies pour tricher face à ces restrictions. Cela serait similaire au moins en France, en Argentine et au Brésil.

L'émergence de la notion de risques psychosociaux aurait permis de mieux mettre en évidence la problématique de la santé mentale au travail qui, jusqu'à il y a quelques années, ne l'était pas autant. L'évaluation de certaines facettes des facteurs psychosociaux de risque sur une population déterminée peut être intéressante. Cependant, il est nécessaire d'aller un peu plus loin et d'approfondir dans des réunions, individuelles ou collectives dans la mesure du possible, pour comprendre l'enjeu de ce collectif spécifique lorsque les participants répondent à chacune des questions du formulaire. Ces entretiens permettraient de tenir compte de leur regard sur la réalité du travail et sur les rapports sociaux de domination qui y ont lieu, au-delà de nos hypothèses préalables comme chercheurs. Même si cela peut sembler le minimum que nous pourrions faire, dans plusieurs recherches, cette instance n'a pas lieu et les rapports traduisent seulement les données dures quantitatives obtenues par le biais des questionnaires. La prolifération des catégorisations des évaluations de RPS est particulièrement dangereuse. Surtout, si l'on tient compte de l'évolution, les dix ou les quinze dernières années, de toute une série de mesures d'évaluation quantitative du travail, qui, comme nous l'avons expliqué dans cette thèse, sont basées sur des prémisses fausses.

Même si la plupart de notre travail est invisible, ainsi que notre santé mentale, l'utilisation des questionnaires pour mesurer les risques psychosociaux se sont propagés partout dans le

monde dans très peu de temps. Ce développement aussi rapide n'est pas anodin. Comme nous avons dit au chapitre 8, ces questionnaires ont mis en évidence une contradiction entre une volonté apparente de trouver des solutions tout en ne touchant pas aux causes structurelles. Dans ce sens, la proposition de la psychodynamique du travail est différente. Face à la prise de conscience de l'importance du problème, du lien entre la santé mentale des travailleurs et l'évolution des modes de management, de la nécessité d'intervenir face à la violence de certaines pratiques de gouvernance, la seule discipline, le seul regard, la seule approche qui est prête à accompagner une vraie délibération de ces questions est la PDT. Les autres disciplines, y compris l'ergonomie, sont de plus en plus influencées par les formes d'évaluation quantitatives (soit des TMS, soit des RPS) qui enlèvent de la reconnaissance, ne permettent pas de discuter les sources de souffrance pathogène et n'ouvrent pas la voie vers la transformation.

Certains chercheurs en Argentine (Neffa et al., 2013), considèrent que la pratique de la PDT comme du psychologisme, comme si celle-ci n'avait qu'un rôle de soutien, assimilant les travailleurs à la position de patients dans un cabinet de consultation, ou comme si les réunions pour l'enquête collective ne cherchaient qu'à soutenir ou à « parler ». Il nous semble alors important de nous attarder, d'un côté, sur ces critiques adressées aux questionnaires, et d'un autre, aux enquêtes collectives en PDT. Les enquêtes de RPS ne transforment pas le travail, même si du point de vue politique elles peuvent rendre visible un problème « invisible ». D'une certaine manière, toute étude extensive épidémiologique se fait dans le but de permettre de compter sur des données globales plutôt que de permettre aux travailleurs de s'approprier leur situation au travail.

La situation des questionnaires qui cherchent à évaluer les RPS pourrait avoir des points communs avec d'autres questionnaires quantitatifs utilisés par d'autres psychologues du travail et des ergonomes comme les enquêtes sur le climat social (Alonzo et al., 2008, 2010), les questionnaires RULA, REBA et un nouveau questionnaire approuvé récemment par le Ministère du travail argentin<sup>5</sup>, sans l'accord des professionnels, pour l'évaluation

---

<sup>5</sup> La Resolution 886/2015 s'agit d'un protocole quantitatif d'ergonomie de la SRT, la *Superintendencia de Riesgos del Trabajo*, l'organisme du Ministère du Travail qui gère l'inspection et la prévention au travail au niveau national en Argentine.



ergonomique des postes. Dans le meilleur des cas, ces questionnaires sont utiles en tant qu'études descriptives ou épidémiologiques. Mais ils ne transforment pas le travail. Et avant tout, ils ne permettent pas de penser au réel du travail. Tout au contraire, ils peuvent avoir un effet pernicieux sur la santé des salariés de certaines organisations dans le sens où ils peuvent aller jusqu'à augmenter la pression sur les travailleurs. Il y a des organisations dans lesquelles on ajoute à l'évaluation des cadres intermédiaires des variables de performance liées aux résultats des questionnaires d'évaluation de RPS de leurs équipes. Cela veut dire que si les questionnaires de RPS ou de climat social de travail indiquent des zones rouges, il se peut que le chef du secteur ne touche pas un bonus de productivité. Alors, comme nous l'avons vu dans plusieurs enquêtes de terrain au cours de ces dernières années, ce sont aussi les cadres qui finissent par décompenser, jusqu'au burnout, l'inaptitude professionnelle, voire le suicide. La question de la santé des managers soulève de grands débats de nos jours parmi les chercheurs. Par moments, ils sembleraient être les principaux responsables de la détérioration des conditions de travail. Dans certaines situations, on dirait que ce sont eux qui se trouvent exposés aux plus grands risques. Il y a quelques semaines seulement, nous nous trouvions dans un service de santé au travail en France, en train de réaliser un travail pour un organisme du secteur public. L'une des directrices venait de défendre avec acharnement pendant les derniers mois le rôle de la direction et avait essayé d'enlever à l'organisation toute responsabilité dans l'augmentation des arrêts maladies au sein de leur équipe ayant une forte composante psychologique. Mais quelques semaines plus tard seulement, elle-même, elle n'a plus pu tenir la situation dans son travail et elle s'est vue obligée à demander des journées d'arrêt maladie. Cette même directrice s'est présentée au service et a avoué à l'infirmière qu'elle avait été en vacances et qu'elle n'avait pas la force de rentrer au travail. Elle suppliait à l'infirmière de ne rien dire au médecin du travail puisqu'il lui était très difficile de reconnaître que la position qu'elle avait défendue longtemps concernant la santé de ses collègues et ses rapports était insoutenable, y compris pour elle-même. Souvent, les responsables des ressources humaines, ou de la direction ne comprennent pas la situation de souffrance au travail, et ce, tant qu'ils ne voient qu'ils sont, eux-mêmes, en danger.

Sans doute, le point suivant semble t-il un peu caricatural, toutefois, c'est ainsi que nous avons constaté que cela arrive dans certaines organisations. Ce qui arrive habituellement lorsqu'on administre des questionnaires quantitatifs, soit pour l'évaluation de RPS, soit pour relever le climat social ou pour évaluer les performances, c'est que les gens, quand ils sont fâchés avec l'organisation ou avec le supérieur hiérarchique, la plupart des fois par manque de

reconnaissance, attribue des notes basses. Au contraire, s'ils sont satisfaits, ils tendent à attribuer des notes élevées. Ces notes ne reflètent pas nécessairement ce qui se passe vraiment. Nous avons administré des milliers de questionnaires de RPS, dont quelques uns font partie des résultats présentés dans ce travail, au chapitre 5. Pendant les quinze dernières années, nous avons cherché à comprendre le travail et à recueillir des données pour y arriver. Nous nous sommes servis de ces barèmes même chez des populations ne sachant ni lire ni écrire : on leur a lu les questions, l'une après l'autre. Nous pensons particulièrement à une enquête dans une entreprise de gastronomie industrielle dans la banlieue de Buenos Aires. La plupart des fois, l'exercice n'a produit que des réunions d'évaluation de résultats où nous avons présenté des tableaux dont l'établissement nous avait pris énormément de temps, pour que finalement le chef puisse montrer qu'il avait fait quelque chose, et pour que rien ne change. Dans le meilleur des cas, après avoir visualisé les problèmes, on a proposé des réunions pour susciter la discussion avec les travailleurs. Nous considérons que le travail important qui a permis de mobiliser les travailleurs vers la transformation a commencé lorsque nous avons pu parler avec eux, confidentiellement et de manière collective.

Aller voir sur place suppose une clinique spécifique pour chaque collectif de travailleurs. Dans ce sens, les ergonomes, Wisner en tête, nous ont beaucoup appris sur la manière de chercher à comprendre chaque métier, chaque travail, en tenant compte de la spécificité de chaque lieu en particulier et même en faisant très attention aux différences entre une équipe et une autre.

Actuellement, l'ergonomie, du moins en Argentine où elle est représentée par la ADEA (Association d'ergonomie argentine), penche pour la voie de mesurer et de standardiser des barèmes au lieu de comprendre le travail effectif et subjectif de chacun des collectifs, ses pièges, ses stratégies, sa souffrance et son plaisir au travail. L'invisible, ce qui n'est pas vu, ne se mesure pas. Et ce qui ne peut pas être mesuré n'existe pas pour un nombre grandissant de spécialistes du travail. Comme nous l'avons montré tout au long de cette thèse, le problème réside dans le fait qu'une grande partie du travail est invisible, parce que pour combler l'écart entre le prescrit et le réel, il faut enfreindre des règles, transgresser et par conséquent, ne pas parler de ce qu'il faut faire pour travailler, pour ne pas prendre le risque d'être congédié. C'est celle-ci l'une des raisons pour lesquelles le réel du travail n'apparaît dans aucun des questionnaires, même pas aux endroits destinés à compléter avec « d'autres commentaires ».

Lors de nos quinze ans de pratique professionnelle, les spécialistes en ressources humaines nous ont adressé des demandes, la plupart du temps liés au fait que l'enquête sur le climat social indique des « zones rouges » et qu'ils ne savent pas quoi en faire. Maintenant, c'est pareil avec les questionnaires de RPS. En France et en Argentine, nous recevons beaucoup de consultations de la part des CHSCT, des Syndicats ou des médecins de travail. Ils ont besoin de comprendre les résultats des questionnaires. Par exemple, nous sommes en train d'initier des groupes de travail en PDT pour débattre les résultats des questionnaires RPS dans un abattoir, dans une maison de retraite, dans une entreprise automobile ou une entreprise de transport. Évidemment, les questionnaires peuvent générer de la visibilité à certains problèmes qui étaient perçus, avant l'administration des questionnaires, comme des « problèmes personnels » ou « des cas isolés de personnes causant souvent des situations conflictuelles ». La relation entre travail et conflits, ou entre travail et symptomatologie semble rester un peu plus en évidence qu'auparavant. Cependant, la seule administration de questionnaires quantitatifs, peut aussi produire de la frustration et du scepticisme si on n'arrive pas à passer à l'instance de restitution et de débat des résultats avec des groupes de volontaires pouvant analyser confidentiellement le réel du travail. Dans certaines organisations, nous avons entendu les travailleurs dire : « on nous demande de remplir ce nouveau questionnaire pour que rien ne change » .

Lorsque nous ouvrons les discussions dans les groupes, des sujets très ponctuels apparaissent. Ce sont des situations concrètes que les résultats quantitatifs ne montrent pas et qui n'ont rien à voir avec les autres variables ou risques imaginés à priori. Parce qu'elles parlent du réel et le réel est toujours spécifique. Dans notre travail de terrain, il n'a pas été malheureusement possible de remettre les résultats des questionnaires quantitatifs. Compte tenu des horaires fragmentés des travailleurs lors de différentes campagnes, il était pratiquement impossible d'organiser la réunion sans l'appui de la direction. Cependant, quelque temps après l'administration des questionnaires, nous avons réussi à travailler avec un collectif de volontaires avec la méthodologie de la PDT tel que nous l'avons présentée au chapitre 6. Dans ce contexte, par exemple, nous décrivons comment dans les groupes on raconte de faux contrôles médicaux quand les opérateurs sont absents pour maladie. Cet événement n'apparaîtrait jamais dans un questionnaire parce que c'est un procédé qui est propre à cette organisation-là et il serait même très rare qu'ils l'écrivent dans les espaces destinés aux commentaires, étant donné que parler de certains problèmes implique l'existence de la confiance et suppose un processus d'élaboration long et collectif.

Concevoir un questionnaire qui embrasse tous les métiers c'est penser que tous les travaux sont plus ou moins la même chose. Wisner cherchait à analyser chaque activité en particulier. L'interdisciplinarité qu'il propose se construit autour d'un travail clinique en particulier et pas nécessairement autour de quelque chose de massif.

Le travail fait sur des enquêtes générales d'évaluation de RPS ou les enquêtes en PDT peut être important pour rendre visible un problème. Mais ce ne sont pas les questionnaires ni une enquête en PDT en soi qui changeront l'organisation du travail. Il est possible que dans certains cas ils contribuent à fournir aux collectifs de travailleurs, ou à ses délégués du personnel des arguments pour penser autrement. Les représentants du personnel, ainsi que les directeurs n'ont pas besoin de statistiques ; ce dont ils ont besoin c'est d'arguments sur des problèmes concrets et réels que plusieurs ne connaissent même pas, et dans ce sens, les nouvelles connaissances générées par une recherche en PDT jouent un rôle important . Les directeurs ont de nombreux indicateurs dans leurs ordinateurs. Pourtant, ils génèrent rarement, voire jamais, des espaces pour écouter le travail réel, parce qu'ils ne sont pas compétents pour le faire. Les écoles universitaires de management et les MBAs, qui font fureur ces dernières décennies parmi ceux qui veulent diriger des entreprises, ne mettent pas l'accent sur l'apprentissage de la compréhension du travail au long de la formation. C'est peut-être la faute principale des questionnaires de RPS et de la tendance vers laquelle se dirigent beaucoup d'ergonomes. On perd ainsi des opportunités de parler du réel du travail. Comme des planeurs dans les entreprises, comme ceux qui s'occupaient des méthodes au début du taylorisme, on cherche à mesurer, pour ne pas écouter, ne pas voir, ne pas sentir. Le prix à payer, par contre, c'est ne pas comprendre.

Que les organisations s'ouvrent à penser le travail n'est pas facile parce que cela suppose être prêts à atteindre un équilibre qui a pris du temps à être mis en place, et qu'a impliqué beaucoup de souffrance. En échange, un outil pour « faire comme si... » on abordait certains problèmes, ne suppose prendre aucun risque. Le défi est de créer les espaces pour la délibération. Faire en sorte que les collègues puissent parler de leurs difficultés quotidiennes et définir des règles ensemble potentialise fortement la reconnaissance. Après avoir travaillé ensemble, nous sommes moins seuls. Il ne s'agit pas de groupes de parole, ou d'espaces psychothérapeutiques, comme il en existe aussi. Il s'agit d'espaces pour parler des problèmes réels de travail. Si un collectif est prêt à entamer un travail de réflexion collective en vue d'un

changement, une voie d'action s'ouvre. Ce sont ces équipes-là qui intéressent, celles dont ceux qui en font partie sont prêts à faire un premier pas pour réfléchir sur eux-mêmes sans faire appel à leur propre victimisation ; ceux qui prennent en charge les problèmes qui leur sont propres, avec leurs silences, leur soumission et leurs stratégies de défense ; ceux qui ne sont pas les « bons et les petites victimes » de leur propre histoire mais qui ensemble, peuvent faire quelque chose. Pour ce faire, il faut tout un travail préalable d'analyse de la demande, de construction de la recherche et une réflexion subséquente en vue de l'élaboration d'un rapport qui les reflète.

Nous citons une fois encore le texte d'Harold Pinter par lequel j'ai ouvert la thèse et qui dit :

« Pour ma part, j'ai des sentiments opposés face aux mots. Me déplacer entre eux, en choisir un, les voir apparaître sur la page : il en dérive un plaisir immense. Mais en même temps, j'ai un autre sentiment puissant sur les mots qui équivaut ni plus ni moins qu'à la nausée. Le poids des mots est tel qu'il nous affronte un jour sur deux. Des mots dits dans un contexte comme celui-ci, des mots écrits par moi, et par d'autres, dont la plupart sont une terminologie étanche et morte ; les idées répétées et permutées à l'infini deviennent plates, banales, vides de sens. Vu et considérant cette nausée, il est très facile de se sentir dépassé et de reculer vers la paralysie. J'imagine que la plupart des écrivains connaissent ce type de paralysie. Mais s'il est possible de faire face à cette nausée, de la suivre jusqu'à la poignée, de bouger à travers celle-ci et en dehors de celle-ci, alors il est possible de dire que quelque chose s'est passé, qu'on a pu y réussir même un peu. »

Il y a deux raisons pour lesquelles nous avons choisi ce passage. L'une d'elles est en rapport avec les différentes approches pour penser le travail, des approches qui s'avèrent toujours insuffisantes pour comprendre la complexité et la richesse de chaque collectif engagé pour faire un travail de qualité en respectant certains principes. Il y a certains chercheurs qui répètent comme des perroquets une théorie spécifique. Ils peuvent transformer les regards les plus pertinents en mots plats, banals, vides de sens. Cette fanatisation sur certaines théories génère une grande quantité de conflits d'ordre politique qui dégradent, notamment en sciences humaines, l'avancement de la recherche. Chercher de nouveaux concepts nous permettant de

comprendre la complexité d'un monde du travail qui se transforme en permanence est une tâche indispensable, à condition que ce travail repose sur des expériences cliniques.

La deuxième raison pour laquelle nous avons choisi le texte de Pinter est en rapport avec la possibilité de transformer la dynamique d'un collectif en particulier, soit la question de l'action. Dans la mesure où le chercheur ne serait pas prêt à confronter avec le mot vivant, à faire face au risque d'écouter, à faire face à cette « nausée », à la suivre jusqu'à sa poignée, à bouger à travers celle-ci et en dehors de celle-ci, il n'y a aucune évolution possible. Nous pouvons faire comme si nous avons fait quelque chose, mais nous n'aurions pas fait partie d'un processus visant l'émancipation. Dans ce sens, les questionnaires d'évaluation de RPS pourraient ne pas faciliter la parole vivante autour du réel du travail. Ils pourraient aussi, devenir un obstacle pour faire place à la délibération. Il n'y a aucune possibilité de se déplacer entre les mots si nous partons déjà d'un ensemble d'hypothèses préalables. Les résultats des questionnaires ne nous permettent que de générer plus d'hypothèses, comme la plupart des outils qui cherchent à évaluer le travail quantitativement.

Il est clair qu'il y a des différences théoriques et méthodologiques dont nous essayons de rendre compte dans cette thèse. Néanmoins, beaucoup des différences sont aussi d'ordre politique et subjectif des chercheurs face au terrain qu'ils abordent lors de chacune de leurs interventions. Il s'agit là d'un débat entre disciplines et, en même temps, d'un débat entre chercheurs, soient-ils ergonomes ou psychodynamiciens du travail ou spécialistes en évaluation des RPS. C'est le débat autour de la possibilité de construire un monde du travail qui cherche à renforcer la possibilité de nous émanciper. D'abord et avant tout, l'engagement envers la santé des travailleurs est central à l'heure de choisir l'approche de toute investigation visant à comprendre le travail en vue de sa transformation.

Il ne s'agit pas de chercher à transformer le travail pour tout simplement le transformer. Le grand nombre de transformations vécues dans le monde du travail lors des dernières décennies n'a fait qu'aggraver la santé mentale des travailleurs. Aussi, est-il indispensable que notre recherche soit orientée à faire entendre la voix de ceux qui connaissent mieux le travail : ceux qui le font, ceux qui engagent chaque jour leur corps, leur subjectivité, pour couvrir le décalage entre le travail prescrit et le travail réel. C'est notre espoir de pouvoir retourner à chaque fois, comme le proposait Dominique Dessors, à mettre l'accent sur le terrain, sur ce dont les travailleurs ont besoin et sur ce qu'ils attendent de nous, en tant que spécialistes du travail, mais surtout, sur ce qu'ils attendent d'eux-mêmes. Il faudra

penser ce qui, dans chaque contexte, dans chaque approche, permet de faire entendre la voix des travailleurs qui sont, en définitive, les seuls qui connaissent le travail réel et les difficultés face auxquelles ils se voient confrontés quotidiennement, et de ce fait, qui connaissent les voies possibles pour le transformer. Dans la mesure où nous pourrons faire entendre ces voix, nous pourrons avancer vers une transformation du travail, de nos disciplines, et de nous-mêmes en tant que chercheurs, ce qui constituera un apport à l'émancipation (notre ?) et non pas à l'aliénation et à la solitude.





## Bibliographie

NB : Les normes bibliographiques adoptées sont celles de l'American Psychological Association. Les dates entre crochets correspondent aux dates de publication originales des ouvrages.

### Bibliographie Générale

- Abal Medina, P. (2010). "Modos de politización de organizaciones de trabajadores en grandes empresas". Vol. XXVII, Núm. 82, enero-abril, 2010. Mexico : *Estudios Sociológicos*. Colegio de México.
- Abal Medina, P., Arias, C., Crivelli, K., & Diana Menéndez, N. (2008). « Las configuraciones del conflicto laboral en empresas de servicios. Un estudio de casos en call centers y subtes. » en *e-l@tina, Revista electrónica de estudios latinoamericanos*, Buenos Aires : ISSN 1666-9606, Vol. 6, No 23.
- Abal Medina, P., & Diana Menéndez, N., (2011). Comp. *Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente*. 1ra ed. Buenos Aires: Imago Mundi.
- Alden, L. E., Bieling, P. J., & Wallace, S. T. (1994). "Perfectionism in an interpersonal context: A self-regulation analysis of dysphoria and social anxiety." *Cognitive Therapy and Research*, 18, 297-316.
- Alonzo, C. (2010). Medición y Gestión del Clima Laboral. Ficha de cátedra. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología, Buenos Aires, Argentina (Inédito).
- Alonzo, C., Estévez, M., Guarinoni, C., Day, A. & Quattrocchi, P. (2008). « Construcción de un cuestionario de clima organizacional. Dimensiones y análisis. ». XV Jornadas de Investigación y Cuarto Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

- Alonzo, P. et al. (2003), « Introduction », in Jacqueline Laufer et al., *Le travail du genre*, La Découverte « Recherches », 2003 (), p. 117-122.
- Amable M. (2013). “Organización del trabajo y factores psicosociales” in : Garaño, P., Zelaschi M. C. & Amable M. (2013). Comps. *Trabajo y salud mental. El trabajo, las instituciones y la subjetividad*. Unirio. Córdoba
- Antoine, M., Deflandre, D., Naedenoen, F., Renier, N., Sous la direction de Pichault, F. (2006), *Faut-il brûler la gestion des compétences?* Bruxelles, De Boeck Supérieur «Économie, Société, Région», 2006, 270 pages. ISBN : 9782804151997. DOI : 10.3917/dbu.picha.2006.01
- Arana, F. (2012). Tesis doctoral *Perfeccionismo en estudiantes universitarios de Psicología de la Universidad de Buenos Aires*.
- Arana, F. G., Scappatura, M. L., Lago A. E., & Keegan, E. G. (2006). « Traducción y adaptación de una medida multidimensional de perfeccionismo: la escala APS- R (Almost Perfect Scale Revised). Fase preliminar. » Buenos Aires : *Memorias de las XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR : Paradigmas, métodos y técnicas*, 3, 22-24.
- Arana, F. G., Scappatura, M. L., Lago, A. E., & Keegan, E. G. (2007). “Perfeccionismo adaptativo y desadaptativo y malestar psicológico en estudiantes universitarios argentinos: un estudio exploratorio utilizando el APS-R”. En *Memorias de las XIV Jornadas de Investigación en Psicología. Tercer Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR: La Investigación en Psicología, su Relación con la Práctica y la Enseñanza*, Tomo I, pp. 24-25.
- Arana, F., Keegan, E., & Rutzstein, G. (2009). “Adaptación de una medida multidimensional de perfeccionismo: la Almost Perfect Scale-Revised (APS-R). Un estudio preliminar sobre sus propiedades psicométricas en una muestra de estudiantes universitarios argentinos.” Buenos Aires : *Evaluar*, 9 (2009), 35 – 53 ISSN 1667-4545.

- Arana, F. G., Scappatura, M. L., Miracco, M., Elizathe, L., Rutzstein, G., & Keegan, E. (2010). "Perfeccionismo positivo/negativo y calidad de vida percibida en estudiantes de Psicología, Ingeniería y Medicina de la Ciudad de Buenos Aires." *Anuario de investigaciones*, 17, 17-24.
- Arana, F. G., Galarregui, M., Nussold, P., De Rosa, L., Miracco, M., Rutzstein, G., & Keegan, E. (2011). "Perfeccionismo y desempeño académico en estudiantes universitarios en Buenos Aires.". Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Arendt, H. ([1958] 2011) *La condición humana*. Buenos Aires : Paidós.
- Aslanides, M., Cuenca, G., Nouviale, L., Nussold, P. & Poy, M. (2013) "Développement institutionnel de l'ergonomie en Argentine". 48ème congrès international. Société d'ergonomie de Langue Française. Paris. 2013.
- Askenazy, P., Baudelot, C., Brochard, P., Brun, J.P., Cases, C., Davezies, P., Falissard, B., Gallie, D., Gollac, M., Griffiths, A., Grignon, M., Imbernon, E., Leclerc, A., Molinier, P., Niedhammer, I., Parent-Thirion, A., Verger, D., Vézina, M., Volkoff, S., & Weill-Fassina, A. (2011) *Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, faisant suite à la demande du Ministre du travail, de l'emploi et de la santé. Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*.
- Baudelot, C. & Gollac, M. ([2003] 2011). Comp. *¿Trabajar para ser feliz? La felicidad y el trabajo en Francia*. Buenos Aires : Miño y Dávila/CEIL/Trabajo y Sociedad.
- Ben Hacem, M. (2014). « Le renouveau syndical dans les centres d'appels... à l'aube de la révolution tunisienne », *Nouvelle revue de psychosociologie* 2014/2 (n° 18), p. 85-101. DOI 10.3917/nrp.018.0085
- Benion, A. (2014). « L'impact du pouvoir d'agir des cadres intermédiaires sur la construction du bien-être au travail d'équipes en centres d'appels », *Gestion* 2014/4 (Vol. 39), p. 164-174. DOI 10.3917/riges.394.0164

- Bercovich, N. & Chidiak, M. (1997) 'Desarrollo y crisis de la producción de celulosa y papel en Argentina', en *Reestructuración comercial y apertura económica. La industria de celulosa y papel de Argentina, Brasil y Chile en los años '90*, Bercovich, Néstor y Katz, Jorge (eds), Buenos Aires: CEPAL/IDRS – Alianza Editorial.
- Bernard S. (2013), « Travailler « à l'insu » des clients. Défaut de reconnaissance en caisses automatiques », Paris : *Travailler* 1/2013 (n° 29) , p. 119-139
- Billiard, I. (2001). *Santé mentale et travail : L'émergence de la psychopathologie du travail*. Paris : La Dispute.
- Bjorner, B.; Rugulies R. (eds) (2010) The Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scand J Publ Health* 38, Suppl. 3
- Blatt, S. J. (1995). "The destructiveness of perfeccionism: implication for The treatment of depression". *American Psychologist*, 50, 1003-1020. Brenlla, M.E. y Rodríguez, C.M. (2006). Inventario de Depresión de Beck: BDI II/ Aaron Beck; Robert Steer; Gregory Brown. 1o ed. Buenos Aires: Paidós.
- Bok, S. (1999) *Lying*. New York: Vintage Books Edition.
- Bouville, G. (2013) « Les effets de la lean production sur les tms et les arrêts maladie : les résultats d'une étude de cas rétrospective dans une entreprise de maintenance ferroviaire», *Travailler* 2013/1 (n° 29), p. 183-202. DOI 10.3917/trav.029.0183
- Bolle De Bal, M. (2004) , « Georges friedmann, père-fondateur d'une « autre » sociologie. », *Cahiers internationaux de sociologie* 1/2004 (n° 116) , p. 55-76
- Boltanski J. & Chiapello, E. (1999) *Le Nouvel Esprit du capitalisme*. Gallimard. Paris.
- Brewin, C. R. (2001). A cognitive neuroscience account of posttraumatic stress disorder and its treatment. *Behaviour Research and Therapy*, 39, 373 – 393.

- Brewin C. R., & Holmes E. A. (2003). "Psychological theories of posttraumatic stress disorder." *Clinical Psychology Review*, 23, 339–376.
- Brewin, C. R., Dalgleish, T., & Joseph, S. (1996). "A dual representation theory of posttraumatic stress disorder." *Psychological Review*, 103, 670-686.
- Briner, M. & Cusmano. (2003) *Las empresas recuperadas en la Ciudad de Buenos Aires. Secretaría de Desarrollo Económico, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.*
- Bué J., Coutrot T., Guignon N. & Sandret N., (2008) « Les facteurs de risques psychosociaux au travail », Paris : *Revue française des affaires sociales* 2/2008 (n° 2-3) , p. 45-70
- CACC (Cámara Argentina de Centros de Contacto, 2013) Dossier de prensa. <http://fr.slideshare.net/apereyra1965/cmara-argentina-de-centros-de-contacto-cacc>
- Cerf, M. & Falzon, P. (2005) *Situations de service: travailler Dans l'interaction*. Paris : Presses Universitaires de France.
- Chassaing, K. & Waser, A. (2010) « Travailler autrement. Comment le cancer initie un autre rapport au travail ? », *Travailler* 2010/1 (n° 23), p. 99-136.
- Chemtob, C., Roitblat, H. L., Hamada, R. S., Carlson, J. G., & Twentyman, C. T. (1988). "A cognitive-action theory of posttraumatic stress disorder." *Journal of Anxiety Disorders*, 2, 253-275.
- Clark, J. & Newman, J., (1997) *The Managerial State: Power, Politics and Ideology in the Remaking of Social Welfare*. Londres : Sage.
- Clot, Y. (1995) *Le Travail sans l'homme*. La Découverte, Paris.
- Clot, Y. (1999). *La fonction psychologique du travail*. Paris: Le Travail Humain, PUF.
- Clot, Y. (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris : La Découverte.

CONADEP (1984) *Nunca Más. Informe de la Comisión Nacional sobre la desaparición de personas*. Buenos Aires : Eudeba.

Convergencia, *Análise de dados incrementa mercado de contact center*.  
<http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=33160&sid=97#.VN8f6EvCmms>

Cuenca, G., & Nussold, P., (2012). "Ergonomic analysis for elementary school teachers. Preliminary trial for elementary schools in the province of Buenos Aires" *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation, Work 41 (2012) 3685-3692, DOI: 10.3233/WOR-2012-0010-3685, IOS Press, p. 3685 – 3691.*

Dagot, L., & Perié, P. (2014). « Le burnout et la dissonance émotionnelle dans l'activité de care en centre d'appels », Paris : *Le travail humain* 2014/2 (Vol. 77), p. 155-175.

Daniellou, F. (1996) *L'ergonomie en quête de ses principes*. Octarès Editions.

Daniellou, F. (2002) « L'action en psychodynamique du travail : Interrogations d'un ergonome. » *Revue Travailler*. ISSN 1620-5340

Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1983). *Fiction et réalité du travail ouvrier*. Paris : Cahiers Français, 209, 39–45.

De Gaulejac, V. () "RPS: Quels diagnostics? Enjeux scientifiques et politiques". *Nouvelle revue de psychosociologie* 10.

Dejours, C. ([1980] 1990) *Trabajo y desgaste mental. Una contribución a la psicopatología del trabajo*. Area de Estudios e Investigaciones Laborales de la SECYT, CEIL/CONICET, CREDAL/CNRS, Facultad de Psicología de la UBA. Buenos Aires : Hvmánitas, 242 pages.

Dejours C., (1998). "Travailler" n'est pas "déroger", Paris : *Travailler* 1998/1, n°1, p.5-12

- Dejours, C. (2001). *Le corps, d'abord – Corps biologique, corps érotique et sens moral*, Paris : Payot.
- Dejours C. (2002). « Les rapports domestiques entre amour et domination », Paris : *Travailler* 2/2002 (n° 8) , p. 27-43
- Dejours C. (2003), *L'évaluation du travail à l'épreuve du réel*, Versailles Cedex, Editions Quæ « Sciences en questions », 2003.
- Dejours C. (2004) Addendum, da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman S., Sznclwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ;, p. 47-104.
- Dejours, C. ([1998] 2006). *La banalización de la injusticia social*. Buenos Aires. Topía Editora.
- Dejours, C. ([2009] 2013) *Trabajo Vivo, tomo 2*. Buenos Aires : Editorial Topía.
- Dejours, C. (2013) Seminario. Universidad Nacional de La Plata. Argentina.
- Dejours, C. ([1995] 2014). *Le facteur humain*. Paris. PUF.
- Dejours, C. (2015). *Le choix. Souffrir au travail n'est pas une fatalité*. Paris : Bayard.
- Dejours, C., & Bègue, F. (2009). *Suicide et travail : que faire ?* Broché, PUF. Paris.
- Dejours, C., & Gernet, I. (2011). « Trabalho, subjetividade e confiança » in Sznclwar, L.I. (org) *Saúde dos Bancários*, São Paulo : Publisher Brasil, pp. 33-43
- Dejours, C., & Gernet, I. ([2012] 2014). *Psicopatología del trabajo*. Miño y Dávila Editores. Buenos Aires.
- Dejours, C., & Molinier, P. (2004). « O trabalho como enigma » In: Lancman S., Sznclwar L.I., organizadores. *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Brasília, Rio de Janeiro: Paralelo15/FIOCRUZ;, p. 129-141.

- Del Bono, A. (2005) « Innovaciones tecnológicas y organizacionales. Impacto sobre el trabajo y el empleo de jóvenes y mujeres en el sector servicios: La industria de los call centers en Argentina ». *7mo Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. Nuevos escenarios en el mundo del trabajo: rupturas y continuidades*. ISBN 987-98870-2-6
- Del Bono, A., & Bulloni, M.N. (2008). "Experiencias laborales juveniles. Los agentes telefónicos de call centers offshore en Argentina" en *Indagaciones sobre el trabajo, la cultura y las prácticas políticas en sociedades segmentadas* No 10, vol. IX, Otoño 2008, ISSN 1514-6871. Buenos Aires : Caicyt.
- Del Bono, A., & Henry, L. (2008). « La acción sindical en el marco de las formas globalizadas de producción. Reflexiones a partir de la expansión de los call centers de servicios para exportación en Argentina » en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. Buenos Aires : Segunda época, No 20, 2008, 7-31
- Del Bono, A., & Henry, L. (2010). "Tercerización de servicios en la Argentina: Empleo y gestión de RRHH en los *call centers*" en *Trabajo, ocupación y empleo. Una Mirada a sectores económicos desde las relaciones laborales y la innovación. Serie de Estudios 9*. Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social, Argentina.
- Del Bono A., & Quaranta G. (comp.) (2010). « Convivir con la incertidumbre. Aproximaciones a la flexibilización y precarización del trabajo en la Argentina. » in *Colección textos del Bicentenario*. Ciccus. Buenos Aires: CEIL-PIETTE.
- Dessors, D. (2009). *De l'ergonomie à la psychodynamique du travail. Méthologie de l'action*. Paris: Érès éditions.
- Dessors, D., & Guiho-Bailly, M. -P. (1998). *Organización del Trabajo y Salud, De la psicopatología a la Psicodinámica del Trabajo*. PIETTE (Conicet) Buenos Aires : Editorial Lumen.
- Doppler, F. (2004) « 4. Travail et santé », in Pierre Falzon, *Ergonomie*, Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004 (), p. 67-82.



- Dupret, É., Bocéréan, C., Teherani, M., & Feltrin, M., « Le CoPsoQ: un nouveau questionnaire français d'évaluation des risques psychosociaux », Paris : *Santé Publique* 3/2012 (Vol. 24) , p. 189-207
- Echaide, J. (2004) *Debate sobre empresas recuperadas. Un aporte desde lo legal, lo jurídico y lo político. Cuaderno de Trabajo 25*, 2da edición. Buenos Aires: Centro Cultural de la Cooperación.
- Edrei, B. & Rolo, D. (2012). « Tel est pris qui croyait prendre ». Clinique psychosomatique et clinique du travail. Paris : *Travailler* 2012/2 (n° 28), p. 101-124. DOI 10.3917/trav.028.0101
- Ehlers, A., & Clark, D. M. (2000). “A cognitive model of posttraumatic stress disorder.” *Behavior Research and Therapy*, 38, 319-345.
- Falzon, P. (1991). « Les activités verbales dans le travail. » In R. Amalberti, M. De MontmoTheureau (Eds.), *Modèles en analyse du travail* (pp 229-252). Bruxelles : Mardaga.
- Falzon, P. & Lapeyrière, S. (1998). *L'usager et l'opérateur : ergonomie et relations de service*. Paris : Le Travail Humain, 61 (1), 69-90.
- Flett, G.L., Hewitt, P.L., Man, W. & Cheng, W. (2008). *Perfectionism, Distress, and Irrational Beliefs in High School Students: Analyses with an Abbreviated Survey of Personal Beliefs for Adolescents*. *J Rat-Emo Cognitive-Behav Ther* 26, 194–205.
- Flottes, A. (2004). Conflits de personnes, « guerre des clans » : deux enquêtes dans les services. *Travailler*, 11, 147-168.
- Foa, E. B., & Kozak, M. J. (1985). “Treatment of anxiety disorders: Implications for psychopathology.” In A. H. Tuma & J. D. Maser (Eds.), *Anxiety and the anxiety disorders* (pp. 451-452). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

- Foa, E. B., & Kozac, M. (1986). "Emotional processing of fear: exposure to corrective information." *Psychological Bulletin*, 99, 20-35.
- Foa, E. B., & Rothbaum, B. O. (1998). *Treating the trauma of rape: cognitive-behavioral therapy for PTSD*. New York: Guilford Press.
- Frost, R. O., & Henderson, K. J. (1991). "Perfectionism and reactions to Athletic competition." *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 13, 323-335.
- Frost, R. O., Marten, P., Lahart, C. & Rosenblate, R. (1990). « The dimensions of perfectionism. » *Cognitive therapy and research*, 14, 449-468.
- Ganem, V. (2011). « Seul le travail rentable est évalué », *Travailler* 2011/1 (n° 25), p. 129-143. DOI 10.3917/trav.025.0129.
- Ganem, V. (2012). *La désobéissance à l'autorité. L'énigme de la Guadeloupe*. Paris : PUF.
- Ganem, V. (2013a). "Clínica y transformación de las situaciones de trabajo." *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*. Córdoba : NIIOT-UNC.
- Ganem, V. (2013b). "Organización del trabajo y procesos de subjetivación". *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*. Córdoba : NIIOT-UNC.
- Galerand, E. & Kergoat, D. (2013) « 4. Le travail comme enjeu des rapports sociaux (de sexe) », in , *Travail et genre dans le monde*, La Découverte « Hors collection Sciences Humaines », 2013 (), p. 44-51.
- Georges, I. (2006) « Relations salariales et pratiques d'insertion : les centres d'appel au Brésil », *Cahiers du Genre* 2006/2 (n° 41), p. 197-219.
- González, A. (2011). "Redes de resistencia en el *call center*. La página web de *Teleperforados*" en Abal Medina, P & Diana Menéndez, N. (2011, compiladores)

*Colectivos resistentes. Procesos de politización de trabajadores en la Argentina reciente.* 1a ed. Buenos Aires: Imago Mundi.

Gobierno de Santa Fé, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2011) *Normativas de promoción de la salud y seguridad laboral en la provincia de Santa Fe.* Rosario.

Gollain, F. (2001) “Penser le travaom dans son historicité. Quelques réponses à Yolande Bennarrosh”. *Revue du MAUSS*, 2001/2 no 18, p. 176- 195. Paris.

Grosjean, V. & Ribert-Van De Weerdt, C. (2005) “Vers une psychologie ergonomique du bien-être et des émotions : les effets du contrôle dans les centres d’appels” *Le travail humain*. INRS, Département Homme au Travail, Vandoeuvre. 2005/4 (Vol. 68) ISBN : 2130553877 Presses Universitaires de France.

Guerin, F., Laville, A., Daniellou, F., Duraffourg, J., & Kerguelen A. ([1997] 2009) *Comprendre el Trabajo para transformarlo. Práctica de la Ergonomía.* Madrid : Editorial Modus Laborandi.

Doniol-Shaw, G. et al. (2001), « Symptomatologie dépressive et travail en sous-traitance nucléaire en France : des facteurs professionnels sont-ils en cause ? », *Travailler* 2001/1 (n° 5), p. 47-72.

Habermas, J. (1976) *Connaissance et Intérêt.* Paris. Gallimard.

Hamachek, D. E. (1978). « Psychodynamics of normal and neurotic perfectionism ». *Psychology*, 15, 27-33.

Hatzfeld, N. (2011) « L’émergences des TMS et la recomposition d’une pensée critique sur le travail (1985 – 1996) » in : Hubault, F. (coord.), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*. Toulouse, Octarès éditions, collection « Le travail en débats », série « Séminaire Paris 1 », 2011

Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2003) *Metodología de la investigación.* México: Editorial Mc Graw Hill.

- Hewitt, P. L., & Flett, G. L. (1991). "Perfectionism in the self and social contexts: Conceptualization, assessment, and association with psychopathology." *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 456-470.
- Hirata, H. (2002) « Travail et affects Les ressorts de la servitude domestique. Note de recherche », *Travailler* 2002/2 (n° 8), p. 11-26.
- Hirata, H. et al. (2009), « Controverse : le regard d'une certaine sociologie du travail sur la subjectivité. À propos de l'article de S. Salman, « Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail », *Sociologie du travail*, n° 50, 2008 », *Travailler* 2009/2 (n° 22), p. 135-141.
- Hirata, H., & Molinier, P. (2009) « Les ambiguïtés du care », *Travailler* 2012/2 (n° 28), p. 9-13. DOI 10.3917/trav.028.0009
- Hollon, S. D. & Garber, J. (1988). "Cognitive therapy." En L. Y. Abramson (dir.), *Social cognition and clinical psychology: A synthesis*. Nueva York: Guilford Press.
- Hubault, F. (2011) « Os desafios relacionados à mobilização da subjetividade na relação de serviço » in Sznclwar, L.I. (org) *Saúde dos Bancários*, São Paulo, Publisher Brasil, p. 125-149
- INDEC (2010), Instituto Nacional de Estadística y Censos. *Censo nacional de población, hogares y viviendas 2010 : censo del Bicentenario : resultados definitivos, Serie B no 2. - 1a ed. - Buenos Aires : Instituto Nacional de Estadística y Censos.*
- INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2011), Encuesta permanente de hogares (EPH) correspondiente al 4to trimestre de 2011.
- Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud (ISTAS), Centro de Referencia de Organización del Trabajo y Salud. Instituto Sindical de Ambiente, Trabajo y Salud (ISTAS) (2010) *Manual del método CoPsoQ-istas21 (versión 1.5) para la evaluación y*

*prevención de los riesgos psicosociales para empresas con 25 o más trabajadores y trabajadoras.* Barcelona.

Janoff-Bulman, R. (1992). *Shattered assumptions: towards a new psychology of trauma.* New York: Free Press.

Jacob, G., & Natanson, M. (2010) « La fatigue au travail, la fatigue du travail », *Imaginaire & Inconscient* 2010/1 (n° 25), p. 167-186. DOI 10.3917/imin.025.0167 .

Jobin, P., & Tseng, Y. (2014) « Le suicide comme kar?shi ou l'overdose de travail. Les suicides liés au travail au Japon, à Taiwan et en Chine », *Travailler* 2014/1 (n° 31), p. 45-88.

Juster, H. R., Heimberg, R. G., Frost, R. O., Holt, C. S., Mattia, J. I., & Faccenda, K. (1996). *Social phobia and perfectionism. Personality and Individual Differences*, 21, 403-410.

Karasek et al (1998) “The Job Content Questionnaire (JCQ): An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics.” *Occup Health Psychol* 3: 322-355.

Karasek, R. (1979) *Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign* *Administrative Science Quarterly*, 24: 285-309.

Keegan, E. (1998). “Trastornos de ansiedad: la perspectiva cognitiva”. *Vertex Revista Argentina de Psiquiatría*, IX, 197-209.

Keegan, E. (2007). *Escritos de Psicoterapia Cognitiva.* Buenos Aires: Eudeba.

Keegan, E., & Holas, P. (2009). “Terapia cognitivo comportamental: teoría y práctica. En R. Carlstedt” (Ed.), *Handbook of Integrative Clinical Psychology and Psychiatry* (pp. 605-629). New York: Springer. Traducción: Ariel Dalla Valle.

- Kohen, J. ( 2015) « Factores psicosociales y salud mental. Desocultando la problemática. El caso argentino » en *Actas de jornadas de investigación*, Año IV, Volumen IV. Mayo de 2015. Rosario, Argentina. ISSN 2313-9536
- Ladrière, P., Pharo, P. & Quéré, L. (1993) *La théorie de l'action. Le sujet pratique en débat*, Paris, CNRS Editions.
- Le Guillant L., ([1963] 2006) , « Incidences psychopathologiques de la condition de “bonne à tout faire” ». L'Évolution psychiatrique, 1963 ; ré-édition Le drame humain du travail, Toulouse, Érès.
- Le Guillant, L. (1984) *Quelle psychiatrie pour notre temps?* Toulouse: Editions érès.
- Le Guillant, L., Roelens, Begoin, Béquart, Hausen & Lebreton (1956) « La névrose des téléphonistes », *La presse médicale*. In : Le Guillant, L. (1984) *Quelle psychiatrie pour notre temps?* Toulouse: Editions érès.
- Leplat J., (1993), *L'analyse du travail en psychologie ergonomique*. Tomes 1 et 2. Toulouse: Octarès.
- Leplat, J., (1997), *Regards sur l'activité en situation de travail*. Paris: PUF, collection Le Travail Humain.
- Leplat, J., (2000), *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie*. Toulouse: Octarès.
- Leplat J.,& Cuny X. (1977). *Introduction à la psychologie du travail*. Paris: PUF.
- Leplat J. (2008), *Repères pour l'analyse de l'activité en ergonomie*, Paris, Presses Universitaires de France « Le Travail humain », 2008, 256 pages. ISBN : 9782130568391.
- Lhuillier Dominique, « Travail de sécurité publique, idéologies défensives et imaginaire social. », *Connexions* 1/2013 (n° 99) , p. 29-44

Linhart, R. (1978). *L'établi*. Paris : Seuil.

Linhart, R. (2010). *Lénine, les Paysans, Taylor*. Paris : Seuil.

Loubet-Deveaux, A. (2003) « Incivilités et violences dans les transports en commun. Comment ne pas sous-estimer l'impact de l'organisation du travail sur la santé des conducteurs », *Travailler* 2003/1 (n° 9), p. 163-171.

Magnani, E. (2003) *El cambio silencioso. Empresas y fábricas recuperadas por los trabajadores en la Argentina*. Buenos Aires: Prometeo Libros.

Marx, K. ([1867], 1999) *Le Capital, Vol. I*. Paris. Flammarion.

Martinez, J. Et al. (2008) *Comercio Internacional: de bienes a servicios. Los casos de Costa Rica y México*, CEPAL, Serie Estudios y perspectivas, n° 97.

Matrajt, M. (2007) « Diversité d'actions en psychodynamique du travail. Un exemple de fusion d'entreprises », *Travailler* 2007/1 (n° 17), p. 125-141.

McCann, I., Sakheim, D., & Abrahamson, D. (1988). Trauma and victimization: A model of psychological adaptation. *The Counseling Psychologist*, 16(4), 531-594.

Miracco, M., Scappatura, M. L., Traiber, L., De Rosa, L., Arana, F., Lago, A., Partarrieu, A., Galarregui, M., Nussold, P. T., & Keegan, E. (2012). « Perfeccionismo en la Universidad : Talleres psicoeducativos, una intervención preventiva ». en *Actas del IV Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XIX Jornadas de Investigación VIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Miracco, M. (2013) Tesis doctoral. *Afrontamiento, creencias y trastorno de estrés postraumático en mujeres maltratadas*. Instituto de Investigaciones de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Director de Tesis Prof. Dr. Eduardo Keegan. Consejero de Estudios Prof. Dra. Guillermina Rutzstein. Buenos Aires.

- Molinier, P. (2007) « Risque psycho social : le point de vue psychologique », « Le travail en accusation », dossier de la *Revue Santé Travail*, n° 50. Paris. octobre 2007.
- Molinier, P. (2008). *Les enjeux psychiques du travail*. Paris: Payot.
- Molinier, P. (2009) « Des féministes et de leurs femmes de ménage : entre réciprocité du care et souhait de dépersonnalisation », *Multitudes* 2009/2 (n° 37-38), p. 113-121. DOI 10.3917/mult.037.0113
- Molinier, P. & Cepeda, M. F. (2012) « Comme un chien à carreau ». Des employées domestiques colombiennes entre care et justice, *Travailler* 2012/2 (n° 28), p. 33-55. DOI 10.3917/trav.028.0033
- Moncada Lluís, S., Llorens Serrano, C., Font Corominas, A., Galtés Camps, A. & Navarro Giné, A. (2008). “Esposición a riesgos psicosociales entre la población asalariada en España (2004 2005): Valores de referencia de las 21 dimensiones del cuestionario CoPsoQ ISTAS21”, Barcelona : *Rev Esp Salud Pública* N.º 6 - Noviembre-Diciembre 2008; 82: 667-675.
- Moreno Jiménez, B., & Baez Leon, C., (2001). *Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Ministerio de Trabajo e inmigración, Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo. Universidad autónoma de Madrid. Madrid.
- Molinier, P. (2001). « Souffrance et théorie de l’action. ». Paris : *Travailler*, Revue internationale de Psychopathologie et de Psychodynamique du Travail, N° 7.
- Moriset, B. & Bonnet, N. (2005) « La géographie des centres d'appels en France », *Annales de géographie* 2005/1 (n° 641), p. 49-72.
- Monneuse, D., & Gautier, B. (2013). “Quand le rendu de compte tourne au règlement de comptes”. *Revue française de gestion* 2013/8 (N° 237). Paris : Lavoisier.



- Neffa, J. (coord.), Giraudo, E. Korinfeld, S., Mendizabal, N., Poy, M. (2001) *Telegestión: su impacto en la salud de los trabajadores*. Buenos Aires, Trabajo y Sociedad - PIETTE/CONICET, FOEESITRA, 2001, 210 pags. ISBN 987-95170-6-7
- Neffa, J. et al. (2013) Acta de la IV Reunión de Docentes e Investigadores en el Campo de la Salud Mental y el Trabajo. Documento de trabajo
- Niedhammer, I. et al. (2001), « Catégorie socioprofessionnelle et exposition aux facteurs psychosociaux au travail dans une cohorte professionnelle », *Travailler* 2001/1 (n° 5), p. 23-45.
- Nohara, H & Nitta, M. (2014) « Working Conditions, Satisfaction of Front-Line Agents and their Intent to quit or stay in French and Japanese Call Centers », *Revue de gestion des ressources humaines* 2014/4 (N° 94), p. 39-55.
- Nusshold, P. (2006). Análisis ergonómico de la actividad en un call center de la administración tributaria de la provincia de Buenos Aires. Documento de trabajo.
- Nusshold, P. (2014). “Sufrimiento ético en las actividades de servicio”. *Memorias del VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Nusshold, P., & De Rosa, L. (2010). « Perfeccionismo en el trabajo: Su impacto en el burnout ». *Memorias del II Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XVII Jornadas de Investigación, Sexto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Tomo2. ISSN 1667 6750. Buenos Aires.
- Nusshold, P., Poy, M., & Keegan, E. (2011). “As atividades de serviço e o setor bancário argentino: uma intervenção durante a crise do setor em 2002” Capítulo 9. *Saúde dos bancarios*, Sao Paulo: Publisher p. 169 - 185.
- Nusshold, P., Vota, A., & Poy, M. (2010) .« Travail et souffrance chez les opérateurs d’un Call Center en Argentine ». VIème Colloque International de Psychodynamique et

Psychopathologie du travail / 1er Congrès de l'Association Internationale de Psychodynamique et Psychopathologie du Travail - PDT 2010 - L. Sznclwar, S. Lancman et S. Uchida (Éditeurs 2010)

Nusshold P., & Poy, M. (2015) « Ergonomie et psychodynamique du travail. La situation de la formation et la pratique professionnelle des deux approches en Argentine. », *Travailler* 2/2015 (n° 34), p. 75-88

OIT (1986). *Factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control*. Ginebra. ISBN 978-92-2-327446-7

OIT (2013) *La prevención de enfermedades profesionales y la salud en el trabajo*. Ginebra; 2013.

Pichault, F. & Zune, M. (2001) « Une figure de la déréglementation du marché du travail : le cas des centres d'appels », *Les Enjeux de l'information et de la communication* 2001/1 (Volume 2001), p. 83-96.

Pierbattisti, D. (2005) *La privatización de los cuerpos. La construcción de la proactividad neoliberal en el ámbito de las telecomunicaciones, 1991-2001*, Buenos Aires: Editorial Prometeo.

Pietri, P. (2010) « L'isolement au travail et ses issues possibles. À propos de deux expertises chsct », *Travailler* 2010/1 (n° 23), p. 77-98.

Poy, M.; Gomes, J. O., & Soares, M. (2006) « L'analyse de l'activité : expériences sud-américaines. Les cas de l'Argentine et du Brésil ». In *L'analyse du travail en perspectives : Influences et évolutions*. Valléry, G. et Amalberti R., éditeurs. Octarès Éditions. Toulouse. Pp.79-96

Pujol, A. & Dall'Asta, C. (2012) *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*. Córdoba : NIIOT-UNC.

- Pujol, A. & Gutiérrez, I. (2015) comp. *Trabajo y subjetividad. Indagaciones clínicas*. Simposio TAS 2014 - Universidad Nacional de Córdoba E-book. Córdoba, 2015. ISBN 978-987-29270-3-5
- Rabardel, P., Carlin, N., Chesnais, M. et coll., (1998), *Ergonomie concepts et méthodes*. Toulouse: Octarès.
- Renaud, Y. (2003) « Mouvement perpétuel. Luites sociales et historicité de la société dans la théorie d'Alain Touraine », *Le Philosophoire* 2003/1 (n° 19), p. 101-117. DOI 10.3917/phoir.019.0101
- Reverdy, T. (2009) « Mettre en concurrence ses fournisseurs-partenaires. Comment les acheteurs reconfigurent les échanges interindustriels », *Revue française de sociologie* 2009/4 (Vol. 50), p. 775-815. DOI 10.3917/rfs.504.0775
- Rolle, P. (2008) « Quelques portraits de Pierre Naville comme chercheur. », *L'Homme et la société* 4/2008 (n° 170-171) , p. 285-288
- Rolo, D. (2009). *Quand travailler, c'est tromper*. París: Cnam
- Rolo, D. (2011). « Novas perspectivas sobre o sofrimento ético no trabalho: o caso da mentira como prescrição » in Sznclwar, L.I. (org) *Saúde dos Bancários*, São Paulo: Publisher Brasil, p. 83-103.
- Rolo, D. (2013). Tesis Doctoral. *Contraintes organisationnelles, distorsion de la communication et souffrance éthique. Le cas des centres d'appels téléphoniques*. París: Cnam.
- Santos Oliveira, S., Brito, J. & Lacomblez, M. (2012), « Agir en compétence dans les centres d'appels : dilemmes entre emploi, travail et santé ». *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé* [En ligne], 14-2 |.
- Schmidt, G., Gilbert, P., & Florent, N., (2013). « Gérer les mobilités en contexte de mutations : l'employabilité à l'épreuve des identités professionnelles », *Revue de gestion des*

- Shipherd, J.C., Street A.E. & Resick, P.A. (2006). Cognitive therapy for posttraumatic stress disorder. In: Follette VM, Ruzek JI, eds. *Cognitive-behavioral therapies for trauma*. New York, NY: Guilford Press, pp. 96-116.
- Siegrist et al. (2004). "The measurement of effort reward imbalance at work: European comparisons." *Soc Sci Med* 58: 1483-1499.
- Siegrist et al (2008) "A short generic measure of work stress in the era of globalisation: effort-reward imbalance." *Int Arch Occup Environ Health* 82: 1005-1013
- Six, F. (2004) « 38. La construction : le chantier au cœur du processus de conception-réalisation », in Pierre Falzon, *Ergonomie*, Presses Universitaires de France « Hors collection », 2004.
- Six, F. (2005) *L'analyse ergonomique du travail*. UFR de Psychologie Université Charles de Gaulle - Lille 3. Lille
- Slaney, R. B., Mobley, M., Trippi, J., Ashby, J. S., & Johnson, D. (1996). « Almost Perfect Scale-Revised ». Escala no publicada, The Pennsylvania State University, University Park.
- Smith, N. H. (2013). « Le travail comme expression », *Travailler* 2013/2 (n° 30), p. 67-86. DOI 10.3917/trav.030.0067
- Soares, M. (2006). Ergonomics in Latin America: Background, trends and challenges. *Applied Ergonomics*. 37 (4), 555-561.
- Soares, M. (2009). *Ergonomics in Developing Regions. Needs and Applications*. Edited by Patricia A. Scott CRC Press 2009 Print ISBN: 978-1-4200-7911-1 eBook ISBN: 978-1-4200-7912-8 DOI: 10.1201/9781420079128.ch23
- SRT Argentina (2014). *Informe anual estadístico 2013. Resumen Ejecutivo*, Buenos Aires.

Stellman, J. M. (2000). Encyclopédie de sécurité et de santé au travail. Genève : Bureau International du Travail.

Sznelwar, L., Abrahão, J. I., & Mascia, F. L. (2006). « Trabalhar em centrais de atendimento: a busca de sentido em tarefas esvaziadas ». *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, ISSN 0303-7657. Rev. bras. saúde ocup. vol.31 no.114 São Paulo.

Sznelwar, L., Nussold, P., Uchida, S., & Lancman, S. (2013). « Por qué ocupar el rol del experto es el mejor modo de que nada cambie. La acción en Psicodinámica del Trabajo ». in Pujol, A. et al. *Trabajo, actividad y subjetividad. Debates abiertos*. Córdoba : NIIOT-UNC. .

Sznelwar, L. & Gomide Vezza, F. M. (2001) “Travail en services – Absence des paradigmes et métier pour ceux qui travaillent en centres d’appels?” Comptes rendus du congrès SELF-ACE 2001 – Les transformations du travail, enjeux pour l’ergonomie. Proceedings of the SELF-ACE 2001 Conference – Ergonomics for changing work

Sznelwar, L. & Uchida, S. (2011). « O trabalho bancário e a distorção comunicacional: quando a mentira é parte da tarefa » in Sznelwar, L.I. (org) *Saúde dos Bancários*, São Paulo, Publisher Brasil, p. 105-124

Tcholakova, A. (2014). « La relation de service comme rapport de reconnaissance : l'exemple de l'accompagnement des réfugiés vers le travail », *Travailler* 2/2014 (n° 32) , p. 99-129. DOI : 10.3917/trav.032.0099.

Tertre, C. du (2013) Économie servicielle et travail : contribution théorique au développement « d'une économie de la coopération » , *Travailler* 2013/1 (n° 29), p. 29-64. DOI 10.3917/trav.029.0029

Therriault P. Y., Rhéaume J., & Streit U. (2004), « Identité de métier en péril chez des machinistes suite à des transformations organisationnelles et technologiques », *Le travail humain* 4/2004 (Vol. 67) , p. 333-357. DOI : 10.3917/th.674.0333.□

- Toomingas, A., Cohen, P., Jonsson, C. Kennedy, J., Mases, T., Norman, K., & Odefalk, A. (2010); *A Sound Working Environment in Call and Contact Centres. Advice and Guidelines*. The Swedish National Institute for Working Life.
- Tweedie, D. (2013). « Is Call Centre Surveillance Self-Developing? Capacities and Recognition at Work », *Travailler* 2013/2 (n° 30), p. 87-104.
- Ughetto, P. (2011) « Qui a besoin des risques psychosociaux ? « RPS », construction d'un problème public et travail » in : Hubault, F. (coord.) (2011), *Risques psychosociaux : quelle réalité, quels enjeux pour le travail ?*. Toulouse, Octarès éditions, collection « Le travail en débats », série « Séminaire Paris 1 », 2011
- Vega Martínez, S (2001). *NTP 603: Riesgo psicosocial: el modelo demanda-control-apoyo social (I)* Ministerio de Trabajo y asuntos sociales de España. Madrid.
- Valléry, G. & Leduc, S. (2014) « Les enjeux des RPS », *Les risques psychosociaux*, Paris, Presses Universitaires de France , «Que sais-je ?», 2014, 128 pages
- Vilela, L. V. de O.; Assunção, A. A. (2004) “Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaco e esgotamento dos trabalhadores.” *Cad. Saúde Pública*, v. 20, n. 4, p. 1069- 1078, 2004.
- Wisner, A. (1985). *Quand voyagent les usines*. Paris : Syros
- Wisner A., (1992), « Les études physiologiques à la Régie Renault », *Le Travail humain*, 25 : 309-326 – réédité en 1995, in *Wisner Alain, Réflexions sur l'ergonomie*, Toulouse, Octarès, pp. 21-32.
- Wisner, A., Marcellin, J. (1976) *A quelle homme le travail doit-il être adapté?* Rapport n° 22, Collection du laboratoire d'ergonomie du CNAM, Paris.
- Wlosko, M. (2008). *Violencia Laboral y Organización del Trabajo: Reflexiones en torno al caso del Personal de Enfermería*. Trabajo presentado en V Jornadas Universitarias y II

Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo UBA. 25, 26 y 27 de septiembre, Buenos Aires. Publicado en Memorias del Congreso

Wlosko, M. (2009). La construcción de la violencia y el acoso laboral: artefactos conceptuales y dispositivos ideológicos. En T. Wittke & P. Melogno (Eds.), *Producción de la Subjetividad en la organización del Trabajo* (pp. 337-352). Montevideo: Psicolibros Universitario.

Wlosko, M., & Ros, C. (2008). Violencia Laboral y Organización del Trabajo en Personal de Enfermería. En L. Leopold & Otros (Eds.), *Crítica de la Cultura Organizacional: claves para cambiar la Organización del Trabajo*. Montevideo: Psicolibros Universitario.

Wlosko, M., & Ros, C. (2009). Violencia Laboral: hipótesis y niveles explicativos a la luz del caso del personal de enfermería del sector público. Trabajo presentado en XXVII Congreso ALAS 2009. 31 de Agosto al 4 de Septiembre. Facultad de Ciencias Sociales-UBA, Buenos Aires. Publicado en Memorias del Congreso.

Wlosko, M., & Ros, C. (2010). La organización de trabajo como generadora de violencia laboral en la enfermería. En A. M. Mendes (Ed.), *Violência no trabalho: perspectivas da psicodinâmica, da ergonomia e da sociologia clínica* (pp. 173-198). São Paulo: Editora Mackenzie.

Wlosko, M., & Ros, C. (2012). “Violencia Laboral en el sector salud: Abordajes conceptuales y resultados de investigación en personal de enfermería en la Argentina.” En E. Ansoleaga, O. Artaza & J. Suarez (Eds.), *Personas Cuidando Personas: Dimensión Humana y Trabajo en salud* (pp. 211-230). Santiago de Chile: Representación OPS/OMS Chile/Facultad de Psicología Universidad Diego Portales.

Wlosko, M.; Ros, C.; Macías, G. y Muskats, S. (2013) “Violencia Laboral en trabajadores del sector servicios de la Ciudad de Buenos Aires” Acta Científica XXIX Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología, ALAS, SocioRed y FACSO, Santiago de Chile. ISBN 978-956-19-0828-4

Wu, T.F. & Wei, M. (2008). "Perfectionism and negative mood: The mediating roles of validation from others versus self." *Journal of Counseling Psychology*, 55 , 276-288.

Zubin, J. & Spring, B. (1977). "Vulnerability: A new view of schizophrenia." *Journal of Abnormal Psychology*, 86, 103-126

Zukerfeld, M. (2013) *Obreros de los bits. Conocimiento, trabajo y tecnologías digitales*. Bernal. Universidad Nacional de Quilmes.

### **Travaux journalistiques**

Aslanides, M., Cuenca, G., & Del Rosso, R. (2010) "La ergonomía en Argentina". *Revista de la Cámara Argentina de Seguridad*, pag 3, 4 año2, n8

Frost, R. O. & Sullivan (2014) « Contact Center Systems See Steady Growth in Latin America despite Emergence of Cloud. » <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=291770576>

Obra colectiva. (2006) *¿Quién habla? Lucha contra la esclavitud en los call centers*. Buenos Aires: Tinta Limón Ediciones.

### **Ouvrages de fiction**

Pinter, H. (1962). *Various Voices: Prose, Poetry, Politics 1948-1998*, Faber, Londres.



# Annexes

## Annexe 1

### CONSENTEMENT INFORMÉ

Un groupe de chercheurs de la Faculté de Psychologie de l'Université de Buenos Aires, dont je fais partie, mène une enquête sur les centres d'appels téléphonique afin de connaître certains aspects concernant ces derniers et de développer éventuellement des interventions permettant d'améliorer leur fonctionnement actuel.

Nous vous demandons par la présente votre autorisation pour compléter des formulaires qui évaluent des aspects liés aux sentiments, aux croyances et aux attitudes. Les questionnaires sont précédés des instructions pour les compléter en sachant qu'IL N'Y A PAS DE RÉPONSE CORRECTE OU INCORRECTE. Le professionnel sollicitant se tient à votre disposition pour de plus amples renseignements.

L'information que vous nous donnerez est **STRICTEMENT CONFIDENTIELLE** et votre identité est entièrement sauvegardée ainsi que vos informations personnelles. Si vous êtes d'accord, nous vous serions obligés de bien vouloir signer le consentement ci-dessous.

Merci de votre collaboration précieuse.

Je, soussigné(e) ....., donne par la présente mon consentement pour participer volontairement à la recherche susmentionnée et je déclare avoir été informé(e) que:

- ✓ Je pourrai refuser de compléter les questionnaires sans que cela provoque une modification quelconque à mon égard.
- ✓ Mes informations personnelles seront totalement confidentielles et ne seront divulguées en aucun cas.
- ✓ Une fois complétés, les questionnaires seront identifiés par un numéro.
- ✓ Avant de participer je serai informé(e) exhaustivement sur les procédures et les objectifs de la recherche et je me réserve le droit de poser toute question que je considérerai pertinente.
- ✓ Une fois ma participation conclue, je pourrai demander davantage d'information au professionnel qui sollicite mon consentement.

A remplir par l'individu :

Lieu:.....

Date:.....

Signature:.....

En lettres d'imprimerie: .....

## Annexe 2

### Questionnaire quantitatif complet utilisé

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

Un grupo de investigadores de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires estamos realizando una investigación sobre centros de atención telefónica para conocer algunos aspectos relacionados con ellos y, eventualmente diseñar intervenciones que permitan mejorar el funcionamiento actual de los mismos.

Por este medio solicitamos su autorización para que complete unos cuestionarios que evalúan aspectos relacionados con sentimientos, creencias y actitudes. Los cuestionarios poseen las instrucciones para ser completados, tenga en cuenta que **NO EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS**. Ante cualquier duda respecto de la realización de los cuestionarios puede consultar al profesional solicitante.

La información que UD nos brinde es **ABSOLUTAMENTE CONFIDENCIAL**, quedando completamente resguardada su identidad y los datos brindados. Si está de acuerdo le pedimos que firme el consentimiento que aparece más abajo.

Gracias por su valiosa colaboración.

Por la presente brindo mi libre consentimiento para participar voluntariamente en la investigación mencionada. He sido informado de que:

- ✓ Podré negarme a completar los cuestionario sin que ello genere modificación alguna en mi atención.
- ✓ Mis datos personales serán absolutamente confidenciales, es decir, no serán divulgados bajo ninguna circunstancia.
- ✓ Una vez completados los cuestionarios se les asignará un número.
- ✓ Antes de participar se me brindará toda la información que sea posible sobre los procedimientos y objetivos de la investigación, pudiendo efectuar cualquier pregunta que considere pertinente.
- ✓ Una vez concluida mi participación podré pedir más información al profesional que solicitó el consentimiento.

Datos a completar por el sujeto:

Lugar:.....

Fecha:.....

Firma:.....

Aclaración:.....

## Cuestionario Socio-demográfico

1. Edad

(marque con una cruz lo que corresponda)

2. Sexo: ( ) F ( ) M

3. Estado Civil: ( ) Casado ( ) Soltero ( ) Viudo ( ) Divorciado

4. Antigüedad en el puesto:

5. Antigüedad en call centers (incluyendo experiencias previas):

6. Nivel de Instrucción:

Indique con una X el máximo nivel alcanzado

	Completo	En curso	Abandonado (detalle año)
Primario	( )	( )	( )
Secundario	( )	( )	( )
Terciario-Universitario	( )	( )	( )
Posgrado	( )	( )	( )

7. ¿Estudia actualmente? ( si no, pasa a preg. 10)

8. ¿Qué carga horaria le implica por semana (cursada más estudio)?

- ( ) 0 a 20 hs  
( ) 21 a 40 hs  
( ) más de 40 hs

9. ¿Percibe modificaciones en su rendimiento académico desde que realiza este trabajo? Marcar solo una respuesta.

- ( ) Mi rendimiento académico mejoró: mejores notas o más materias aprobadas.  
( ) No percibo modificaciones.  
( ) Mis notas son más bajas.  
( ) Mantengo las mismas notas pero apruebo menos materias.  
( ) Mis notas son más bajas y apruebo menos materias.

10. ¿Abandonó sus estudios desde que empezó a trabajar en un call center?

11. ¿Presenta desde haber iniciado su trabajo en call centers alguno de los siguientes cuadros?

	Muy a menudo	A menudo	A veces	Casi nunca	Nunca
Tendinitis					
Problemas auditivos					
Disfonías					
Insomnio					
Pérdida del apetito					
Dificultad para concentrarse					
Dificultad para relajarse					

12. Percibe que desde que realiza este trabajo aumentó su nivel de consumo de

	Aumentó notablemente	Aumentó un poco	No percibo modificaciones
Café			
Mate			
Bebidas Alcohólicas			
Cigarrillo - Tabaco			
Marihuana			
Otras sustancias (aclarar)			

13. Responda a las siguientes preguntas utilizando las siguientes opciones:

	Siempre	Casi siempre	A veces	Raramente	Nunca
¿En su puesto de trabajo debe guiarse por protocolos?					
¿Tiene flexibilidad en el uso de los mismos?					
¿En caso de no respetarlos puede recibir sanciones?					
¿Tiene la posibilidad de sugerir modificaciones en los mismos?					
¿Puede decir lo que realmente piensa al usuario?					

## INSTRUCCIONES

La respuesta al cuestionario que tenés en tus manos servirá para realizar la Evaluación de Riesgos Psicosociales. Su objetivo es identificar y medir todas aquellas condiciones de trabajo relacionadas con la organización del trabajo que pueden representar un riesgo para la salud. Los resultados colectivos del cuestionario nos servirán para mejorarlas.

Se trata de un cuestionario **CONFIDENCIAL** y **ANÓNIMO**. Toda la información será analizada por personal técnico sujeto al mantenimiento del secreto profesional y utilizada exclusivamente para los fines descritos. En el informe de resultados no podrán ser identificadas las respuestas de ninguna persona de forma individualizada.

Su contestación es **INDIVIDUAL**. Por ello, te pedimos que respondas sinceramente a cada una de las preguntas sin previa consulta ni debate con nadie y que sigas las instrucciones de cada pregunta para contestar.

La mayoría de preguntas tienen **varias opciones de respuesta y debes señalar con una "X" la respuesta que consideres que describe mejor tu situación** (por ejemplo, escogiendo una sola opción entre las posibles respuestas: "*siempre / muchas veces / algunas veces / sólo alguna vez / nunca*"). En otras preguntas no se trata de marcar una opción, sino de responder con un número. En la última página tenés un espacio para aportar cualquier comentario que quieras realizar respecto a este cuestionario y tus condiciones de trabajo. **Si tenés más de un empleo**, te pedimos que refieras todas tus respuestas solamente al que haces en **el empleo en el que te hemos contactado para realizar esta encuesta**.

**Esta introducción al cuestionario supone una garantía legal de que todo el personal que va a trabajar para esta evaluación de riesgos, asumen y cumplen rigurosamente con todos y cada uno de los preceptos legales y éticos de protección de la intimidad y de los datos e informaciones personales. Una vez analizados, todos los cuestionarios serán destruidos.**

MUCHAS GRACIAS POR TU COLABORACIÓN

---

<sup>6</sup> Versión española del CoPsoQ © ISTAS 2002, 2010. CoPsoQ original danés © NRCWE 2005. **INSTRUMENTO DE DOMINIO PÚBLICO EN LOS TÉRMINOS ESPECIFICADOS EN LA LICENCIA DE USO. PROHIBIDO SU USO COMERCIAL Y CUALQUIER MODIFICACIÓN NO AUTORIZADA.** Adaptada para la población argentina por Patricio T. Nusshold. [Patricio.nusshold@gmail.com](mailto:Patricio.nusshold@gmail.com) 2011- En proceso de validación.

## I. En primer lugar, nos interesan algunos datos sobre vos y el trabajo doméstico-familiar

### 1. Sos:

- ☐ 1 Mujer  
☐ 2 Hombre

### 2. ¿Qué edad tenés?:

- ☐ 1 Menos de 26 años  
☐ 2 Entre 26 y 35 años  
☐ 3 Entre 36 y 45 años  
☐ 4 Entre 46 y 55 años  
☐ 5 Más de 55 años

### 3. ¿Qué parte del trabajo familiar y doméstico hacés vos?:

- ☐ 4 Soy la/el principal responsable y hago la mayor parte de tareas familiares y domésticas  
☐ 3 Hago aproximadamente la mitad de las tareas familiares y domésticas  
☐ 2 Hago más o menos una cuarta parte de las tareas familiares y domésticas  
☐ 1 Sólo hago tareas muy puntuales  
☐ 0 No hago ninguna o casi ninguna de estas tareas

### 4. Contestá a las siguientes preguntas sobre los problemas para compaginar las tareas doméstico-familiares y el empleo. Elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de las preguntas.

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) Si faltás algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizás se quedan sin hacer?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
b) Cuando estás en la empresa ¿pensás en las tareas domésticas y familiares?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
c) ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

## II. Las siguientes preguntas tratan de tu salud y bienestar personal.

### 5. En general, dirías que tu salud es:

- ☐ 4 Excelente  
☐ 3 Muy buena  
☐ 2 Buena  
☐ 1 Regular  
☐ 0 Mala

### 6. Por favor, decí si te parece CIERTA O FALSA cada una de las siguientes frases. Respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Totalmente Cierta	Bastante cierta	No lo sé	Bastante falsa	Totalmente falsa
a) Me enfermo más fácilmente que otras personas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
b) Estoy tan sana/o como cualquiera	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
c) Creo que mi salud va a empeorar	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) Mi salud es excelente	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

**7. Las preguntas que siguen se refieren a cómo te has sentido DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS. Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas**

**Durante las últimas cuatro semanas,**

	Siempre	Casi Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Has estado muy nervioso/a?	[ ]0	[ ]1	[ ]2	[ ]3	[ ]4	[ ]5
b) ¿Te has sentido tan bajo/a de moral que nada podía animarte?	[ ]0	[ ]1	[ ]2	[ ]3	[ ]4	[ ]5
c) ¿Te has sentido calmada/o y tranquila/o?	[ ]5	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
d) ¿Te has sentido desanimado/a y triste?	[ ]0	[ ]1	[ ]2	[ ]3	[ ]4	[ ]5
e) ¿Te has sentido feliz?	[ ]5	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
f) ¿Te has sentido llena/o de vitalidad?	[ ]5	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
g) ¿Has tenido mucha energía?	[ ]5	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
h) ¿Te has sentido agotado/a?	[ ]0	[ ]1	[ ]2	[ ]3	[ ]4	[ ]5
i) ¿Te has sentido cansada/o?	[ ]0	[ ]1	[ ]2	[ ]3	[ ]4	[ ]5

**8. ¿DURANTE LAS ÚLTIMAS CUATRO SEMANAS con qué frecuencia tuviste los siguientes problemas? Por favor, respondé a todas las preguntas y elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

**Durante las últimas cuatro semanas**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) No he tenido ánimos para estar con gente	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
b) No he podido dormir bien	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
c) He estado irritable	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
d) Me he sentido agobiado/a	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
e) ¿Has sentido opresión o dolor en el pecho?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
f) ¿Te ha faltado el aire?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
g) ¿Has sentido tensión en los músculos?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
h) ¿Has tenido dolor de cabeza?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
i) ¿Has tenido problemas para concentrarte?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
j) ¿Te ha costado tomar decisiones?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
k) ¿Has tenido dificultades para acordarte de las cosas?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
l) ¿Has tenido dificultades para pensar de forma clara?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0

**III. Las siguientes preguntas tratan de tu empleo actual y tus condiciones de trabajo.**

**9. ¿En qué departamento o sección trabajas en la actualidad?**

**10. ¿Qué puesto o puestos de trabajo has ocupado en los últimos 2 meses? Si has ocupado dos o más puestos señálalos.**

**11. ¿Realizás tareas de distintos puestos de trabajo?**

- ☐ 1 No
- ☐ 2 Generalmente de nivel superior
- ☐ 3 Generalmente de nivel inferior
- ☐ 4 Generalmente del mismo nivel
- ☐ 5 Tanto de nivel superior, como de nivel inferior, como del mismo nivel
- ☐ 6 No lo sé

**12. En el último año, ¿la dirección o tus superiores te han consultado sobre cómo mejorar la forma de producir o realizar el servicio?**

- ☐ 0 Siempre
- ☐ 1 Muchas veces
- ☐ 2 Algunas veces
- ☐ 3 Sólo alguna vez
- ☐ 4 Nunca

**13. En tu día a día, ¿tus superiores te permiten decidir cómo realizar tu trabajo (métodos, orden de las tareas...etc)?**

- ☐ 0 Siempre
- ☐ 1 Muchas veces
- ☐ 2 Algunas veces
- ☐ 3 Sólo alguna vez
- ☐ 4 Nunca

**14. ¿El trabajo que realizás se corresponde con la categoría o grupo profesional que tenés reconocido salarialmente?**

- ☐ 1 Sí
- ☐ 2 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo superior al que tengo asignado salarialmente ( POR EJEMPLO, trabajo de supervisor pero me pagan como operador)
- ☐ 3 No, el trabajo que hago es de una categoría o grupo inferior al que tengo asignado salarialmente (POR EJEMPLO, trabajo de operador pero me pagan como supervisor)
- ☐ 4 No lo sé

**15. Desde que entraste en esta organización, ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?**

- ☐ 1 Sí
- ☐ 2 No

**16. ¿Cuánto tiempo llevás trabajando en esta organización?**

- ☐ 1 Menos de 30 días
- ☐ 2 Entre 1 mes y hasta 6 meses
- ☐ 3 Más de 6 meses y hasta 2 años
- ☐ 4 Más de 2 años y hasta 5 años
- ☐ 5 Más de 5 años y hasta 10 años
- ☐ 6 Más de 10 años

**17. ¿Qué tipo de relación laboral tenés con esta organización?**

- ☐ 1 Soy fijo (tengo un contrato por tiempo indeterminado, de planta permanente, o en relación de dependencia)
- ☐ 2 Soy fijo discontinuo (tengo un contrato por tiempo indeterminado pero no es a lo largo de todo el año, sino por temporada)
- ☐ 3 Soy temporal con contrato formativo (pasante, o contrato temporal para la formación, en prácticas)
- ☐ 4 Soy temporal (contrato por tiempo determinado, planta permanente, contrato por obra y servicio, circunstancias de la producción, etc. )
- ☐ 5 Soy funcionario (He pasado un concurso para obtener este puesto)
- ☐ 6 Soy interino (Estoy en una posición que algún día deberé concursar)
- ☐ 7 Soy un/a trade (aún siendo monotributista o autónomo, en realidad trabajo para alguien del que dependo, trabajo para uno o dos clientes)
- ☐ 8 Soy becario/a
- ☐ 9 Trabajo sin contrato o en negro.

**18. Tu contrato es:**

- ☐ 1 A tiempo completo o *full time* con reducción de jornada ( hago menos horas durante este período por maternidad, paternidad, estudios, discapacidad.)
- ☐ 2 A tiempo completo o *full time*.
- ☐ 3 A tiempo parcial o *part time* con reducción de jornada (hago menos horas durante este período por maternidad, paternidad, estudios, discapacidad.)
- ☐ 4 A tiempo parcial o *part time*.



**19. ¿Cuál es tu horario de trabajo?**

- ☐ 1 Jornada partida (mañana y tarde)
- ☐ 2 Turno fijo de mañana
- ☐ 3 Turno fijo de tarde
- ☐ 4 Turno fijo de noche
- ☐ 5 Turnos rotativos excepto el de noche
- ☐ 6 Turnos rotativos incluido el de noche

**20. ¿Qué días de la semana trabajás?**

- ☐ 1 De lunes a viernes
- ☐ 2 De lunes a sábado
- ☐ 3 Sólo fines de semana o feriados
- ☐ 4 De lunes a viernes y, excepcionalmente, sábados, domingos y feriados
- ☐ 5 Tanto entre semana como fines de semana y feriados.

**21. ¿Qué margen de adaptación tenés en la hora de entrada y salida?**

- ☐ 1 No tengo ningún margen de adaptación en relación a la hora de entrada y salida
- ☐ 2 Puedo elegir entre varios horarios fijos ya establecidos
- ☐ 3 Tengo hasta 30 minutos de margen
- ☐ 4 Tengo más de media hora y hasta una hora de margen
- ☐ 5 Tengo más de una hora de margen

**22. ¿Con qué frecuencia te cambian la hora que tenés establecida de entrada y salida?**

- ☐ 0 Siempre
- ☐ 1 Muchas veces
- ☐ 2 Algunas veces
- ☐ 3 Sólo alguna vez
- ☐ 4 Nunca

**23. ¿Con qué frecuencia te cambian los días de la semana que tenés establecido trabajar?**

- ☐ 0 Siempre
- ☐ 1 Muchas veces
- ☐ 2 Algunas veces
- ☐ 3 Sólo alguna vez
- ☐ 4 Nunca

**24. Indicá cuántas horas trabajaste la semana pasada para esta organización.**

- ☐ 1 30 horas o menos
- ☐ 2 De 31 a 35 horas
- ☐ 3 De 36 a 40 horas
- ☐ 4 De 41 a 45 horas
- ☐ 5 Más de 45 horas

**25. Aproximadamente, ¿cuánto cobrás neto al mes?**

- ☐ 1 1000 pesos o menos
- ☐ 2 Entre 1.001 y 1.700 pesos
- ☐ 3 Entre 1.701 y 2.400 pesos
- ☐ 4 Entre 2.401 y 3.100 pesos
- ☐ 5 Entre 3.101 y 3.800 pesos
- ☐ 6 Entre 3.801 y 4.500 pesos
- ☐ 7 Entre 4.501 y 5.200 pesos
- ☐ 8 Entre 5.201 y 5.900 pesos
- ☐ 9 Entre 5.901 y 6.600 pesos
- ☐ 10 Entre 6.601 y 7.300 pesos
- ☐ 11 Entre 7.301 y 8.000 pesos
- ☐ 12 Entre 8.001 y 8.700 pesos
- ☐ 13 Más de 8.700 pesos

**26. Tu salario es**

- ☐ 1 Fijo
- ☐ 2 Una parte fija y otra variable
- ☐ 3 Todo variable (a destajo, a comisión)

**27. ¿Tu trabajo está bien pagado?**

- ☐ 1 Sí
- ☐ 2 No

#### IV. Las preguntas a continuación tratan de los contenidos y exigencias de tu trabajo actual.

**28. Estas preguntas tratan sobre la cantidad de trabajo que tenés con relación al tiempo del que disponés para hacerlo. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tenés que trabajar muy rápido?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
b) ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
c) ¿Tenés tiempo de llevar al día tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
d) ¿Tenés tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4

**29. Estas preguntas tratan sobre las exigencias cualitativas de tu trabajo actual. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
b) ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
c) ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
d) ¿Tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
e) ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
f) ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
g) ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0
h) ¿Se producen en tu trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 0

**30. Estas preguntas tratan sobre el margen de autonomía que tenés en el trabajo actual. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tenés mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
b) ¿Tenés influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) ¿Podés decidir cuándo haces un descanso?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) ¿Podés tomar las vacaciones más o menos cuando tu quieres?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
e) ¿Podés dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
f) Si tenés algún asunto personal o familiar ¿Podés dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin tener que pedir un permiso especial?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
g) ¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
h) ¿Tenés influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

**31. Estas preguntas tratan sobre el contenido de tu trabajo, las posibilidades de desarrollo profesional y la integración en la empresa actual. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
b) ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) ¿La realización de tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) ¿Las tareas que hacés te parecen importantes?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
e) ¿Te sentís comprometido con tu profesión?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
f) ¿Tienen sentido tus tareas?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
g) ¿Tu trabajo es variado?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
h) ¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
i) ¿Hablás con entusiasmo de tu empresa a otras personas?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
j) ¿Te gustaría quedarte en la empresa en la que estás para el resto de tu vida laboral?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
k) ¿Sentís que los problemas de tu empresa son también tuyos?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
l) ¿Sentís que tu empresa tiene una gran importancia para vos?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

### 32. Queremos saber hasta qué punto te preocupan posibles cambios en tus condiciones de trabajo actual.

Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

En estos momentos, ¿estás preocupado/a ...

	Muy Preocupado	Bastante preocupado	Más o menos preocupado	Poco preocupado	Nada preocupado
a) por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras desempleado/a?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
b) por si te cambian de tareas contra tu voluntad?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) por si te cambian el horario (turno, días de la semana, horas de entrada y salida) contra tu voluntad?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) por si te varían el salario (que no te lo actualicen, que te lo bajen, que introduzcan el salario variable, que te paguen en especies, etc.)?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

### 33. Estas preguntas tratan del grado de definición de tus tareas y de los conflictos que puede suponer la realización de tu trabajo actual. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.

	Muchas	Algunas veces	Sólo veces	Nunca alguna vez	Siempre
a) ¿Sabés exactamente qué margen de autonomía tenés en tu trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
b) ¿Hacés cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) ¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) ¿Sabés exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
e) ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
f) ¿Sabés exactamente qué se espera de vos en el trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
g) ¿Tenés que hacer tareas que vos creés que deberían hacerse de otra manera?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
h) ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a tu futuro?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
i) ¿Recibís toda la información que necesitás para realizar bien tu trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
j) ¿Tenés que realizar tareas que te parecen innecesarias?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

**34. Las siguientes preguntas tratan de situaciones en las que necesitas ayuda o apoyo en el trabajo actual. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

	Muchas	Algunas	Sólo	Nunca	Siempre
	veces	veces	veces	alguna vez	
a) ¿Recibís ayuda y apoyo de tus compañeras o compañeros?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
b) Tus compañeros o compañeras ¿están dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) ¿Hablás con tus compañeros o compañeras sobre cómo llevás a cabo tu trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) ¿Recibís ayuda y apoyo de tu inmediato o inmediata superior?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
e) ¿Tu inmediata/o superior está dispuesto a escuchar tus problemas en el trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
f) ¿Hablás con tu superior sobre cómo llevás a cabo tu trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

**35. Las siguientes preguntas tratan de la relación con los compañeros y/o compañeras de trabajo actualmente. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

	Siempre	Muchas	Algunas	Sólo	Nunca
		veces	veces	alguna vez	
a) ¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros/as ?	<input type="radio"/> 0	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4
b) ¿Podés hablar con tus compañeros o compañeras mientras estás trabajando?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) ¿Hay un buen ambiente entre vos y tus compañeros/as de trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) Entre compañeras/os ¿se ayudan en el trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
e) En el trabajo, ¿sentís que formas parte de un grupo? <input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0	

**36. Las siguientes preguntas tratan de la relación con tus jefes inmediatos en el trabajo actual. Por favor, elegí UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

¿Tus actuales jefes inmediatos...	Siempre	Muchas	Algunas	Sólo	Nunca
		veces	veces	alguna vez	
a) se aseguran de que cada uno de los trabajadores/as tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
b) planifican bien el trabajo?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
c) resuelven bien los conflictos?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0
d) se comunican bien con los trabajadores y trabajadoras?	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 0

**37. En relación con tu trabajo actual, ¿estás satisfecho/a con ...**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) tus perspectivas laborales?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
b) las condiciones ambientales de trabajo (ruido, espacio, ventilación, temperatura, iluminación...)?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
c) el grado en el que se emplean tus capacidades?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
d) tu trabajo, tomándolo todo en consideración?	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0

**38. Por favor, decí si te parece CIERTA O FALSA cada una de las siguientes frases. Por favor, responde a todas las preguntas y elige UNA SOLA RESPUESTA para cada una de ellas.**

	Siempre	Muchas veces	Algunas veces	Sólo alguna vez	Nunca
a) Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
b) En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0
c) En mi trabajo me tratan injustamente	[ ]0	[ ]1	[ ]2	[ ]3	[ ]4
d) Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que hice, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	[ ]4	[ ]3	[ ]2	[ ]1	[ ]0

**Usa este espacio para hacer los comentarios que creas convenientes.**

**¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO Y COLABORACIÓN !**

Paciente: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### APS-R

*Autores: Slaney, Mobley, Trippi, Ashby, & Johnson (1996).  
Traducción y adaptación: Arana, Lago, Scappatura, & López (2004).*

**Instrucciones:** Los siguientes ítems han sido diseñados para medir las actitudes que tienen las personas sobre sí mismas, sobre su desempeño y sobre los demás. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Por favor responda todas las preguntas. Utilice su primera impresión y no pierda demasiado tiempo en responder cada ítem de forma individual. Responda cada uno de los ítems utilizando la escala que presentamos debajo para describir su grado de acuerdo con cada uno de los mismos.

- |  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Fuertemente en desacuerdo.            | 5. Levemente de acuerdo.   |
| 2. En desacuerdo.                        | 6. De acuerdo.             |
| 3. Levemente en desacuerdo.              | 7. Fuertemente de acuerdo. |
| 4. No estoy de acuerdo ni en desacuerdo. |                            |

	1	2	3	4	5	6	7
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							

### Annexe 3

Caracteristiques de l'escala et distributions de référence des dimensions du questionnaire CopSoQ ISTAS

Dimensión	Items	Cronbach	Distribución de referencia					
			Intervalos de puntuación			Porcentaje de población en intervalo		
			Verde	Amarillo	Rojo	Verde	Amarillo	Rojo
Doble presencia	4	0,602	0-50	56,25-62,5	68,75-100	42,57	18,81	38,61
Exigencias psicológicas cuantitativas	4	0,572	0-25	31,25-31,25	37,50-100	41,58	18,81	39,60
Exigencias psicológicas cognitivas	4	0,265	0-37,5	43,75-50	56,25-101	32,67	32,67	34,65
Exigencias psicológicas emocionales	4	0,687	0-41,67	47,92-52,08	58,33-102	43,56	13,86	42,57
Esconder emociones	3	0,327	0-37,5	43,75-68,75	75,00-103	30,69	40,59	28,71
Influencia	2	0,021	37,50-104	31,25-31,25	0-25	40,59	15,84	43,56
Control sobre los tiempos de trabajo	4	0,458	62,50-105	50-56,25	0-43,75	32,67	25,74	41,58
Inseguridad	4	0,413	0-43,75	50-62,5	68,75-106	33,66	33,66	32,67
Claridad de rol	4	-0,117	68,75-107	50-62,5	0-43,75	26,73	43,56	29,70
Previsibilidad	3	-0,925	62,50-108	31,25-56,25	0-25	14,85	61,39	23,76
Apoyo social de los compañeros	4	0,171	75,00-109	64,58-68,75	0-58,33	40,59	27,72	31,68
Apoyo social de superiores	4	0,744	83,33-110	64,58-77,08	0-58,33	36,63	25,74	37,62
Posibilidades de relación social	4	0,111	87,50-111	56,25-81,25	0-50	31,68	46,53	21,78
Sentimiento de grupo	2	0,641	91,67-112	81,25-85,42	0-75	34,65	25,74	39,60
Estima	3	0,826	0-43,75	50-62,5	68,75-113	35,64	29,70	34,65
Posibilidades de desarrollo	3	0,606	68,75-114	43,75-62,5	0-37,5	28,71	41,58	29,70
Sentido del trabajo	2	0,735	66,67-115	56,25-60,42	0-50	42,57	12,87	44,55
Integración en la empresa	3	0,729	62,50-116	37,5-56,25	0-31,25	32,67	32,67	34,65
Conflicto de rol	4	0,649	81,25-117	56,25-75	0-50	30,69	40,59	28,71
Apoyo social de compañeros	4	0,787	68,75-119	43,75-62,5	0-37,5	29,70	35,64	34,65

	Items	Cronbach	Distribución de referencia					
			Intervalos de puntuación			Porcentaje de población en intervalo		
			Verde	Amarillo	Rojo	Verde	Amarillo	Rojo
DP	4	0,602	0-50	56,25-62,5	68,75-100	42,57	18,81	38,61
EPCU	4	0,572	0-25	31,25-31,25	37,50-100	41,58	18,81	39,60
EPCOG	4	0,265	0-37,5	43,75-50	56,25-101	32,67	32,67	34,65
EPEMO	4	0,687	0-41,67	47,92-52,08	58,33-102	43,56	13,86	42,57
EPESEMO	3	0,327	0-37,5	43,75-68,75	75,00-103	30,69	40,59	28,71
INFLU	2	0,021	37,50-104	31,25-31,25	0-25	40,59	15,84	43,56
CONTROL	4	0,458	62,50-105	50-56,25	0-43,75	32,67	25,74	41,58
INSEGU	4	0,413	0-43,75	50-62,5	68,75-106	33,66	33,66	32,67
CLARI	4	-0,117	68,75-107	50-62,5	0-43,75	26,73	43,56	29,70
PREVIS	3	-0,925	62,50-108	31,25-56,25	0-25	14,85	61,39	23,76
APOYCO	4	0,171	75,00-109	64,58-68,75	0-58,33	40,59	27,72	31,68
APOYSU	4	0,744	83,33-110	64,58-77,08	0-58,33	36,63	25,74	37,62
POSREL	4	0,111	87,50-111	56,25-81,25	0-50	31,68	46,53	21,78
SENTGRU	2	0,641	91,67-112	81,25-85,42	0-75	34,65	25,74	39,60
ESTIMA	3	0,826	0-43,75	50-62,5	68,75-113	35,64	29,70	34,65
POSDES	3	0,606	68,75-114	43,75-62,5	0-37,5	28,71	41,58	29,70
SENTIDO	2	0,735	66,67-115	56,25-60,42	0-50	42,57	12,87	44,55
INTEG	3	0,729	62,50-116	37,5-56,25	0-31,25	32,67	32,67	34,65
CONFLI	4	0,649	81,25-117	56,25-75	0-50	30,69	40,59	28,71
LIDERA	4	0,787	68,75-119	43,75-62,5	0-37,5	29,70	35,64	34,65



## Annexe 4

### Tableaux comparatifs des différents résultats par chacun des trois profiles perfectionnistes

**Tabla de contingencia Genero \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Genero	Femenino	40	4	16	60
	Masculino	27	3	10	40
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Edad \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Edad	Menos de 26 años	39	4	16	59
	entre 26 y 35 años	28	3	10	41
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Parte del trabajo familiar y doméstico \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo	
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
Parte del trabajo familiar y doméstico	Realizo sólo tareas puntuales	17	2
	Realizo la cuarta parte de tareas	38	4
	Realizo la mitad de tareas	5	1
	Principal responsable	3	0
	5	4	0
Total		67	7

**Tabla de contingencia Parte del trabajo familiar y doméstico \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo	Total
		Perfeccionista Desadaptativo	
Parte del trabajo familiar y doméstico	Realizo sólo tareas puntuales	10	29
	Realizo la cuarta parte de tareas	6	48
	Realizo la mitad de tareas	2	8
	Principal responsable	6	9
	5	2	6
Total		26	100

**Tabla de contingencia Si faltas algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Si faltas algún día de casa, ¿las tareas domésticas que realizas se quedan sin hacer?	Nunca	3	0	2	5
	Solo alguna vez	6	1	2	9
	Algunas veces	8	1	2	11
	Muchas veces	22	4	6	32
	Siempre	28	1	14	43
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Cuando estás en la empresa, ¿piensas en las tareas domésticas y familiares? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Cuando estás en la empresa, ¿piensas en las tareas domésticas y familiares?	Nunca	12	0	5	17
	Solo alguna vez	7	2	1	10
	Algunas veces	16	4	7	27
	Muchas veces	15	0	5	20
	Siempre	17	1	8	26
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Hay momentos en los que necesitarías estar en la empresa y en casa a la vez?	Nunca	15	0	4	19
	Solo alguna vez	16	4	5	25
	Algunas veces	23	1	12	36
	Muchas veces	10	1	3	14
	Siempre	3	1	2	6
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia En general diría que su salud es \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En general diría que su salud es	Mala	15	0	6	21
	Regular	10	2	5	17
	Buena	24	3	9	36
	Muy buena	13	2	4	19
	Excelente	5	0	2	7
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Mi salud es excelente \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Mi salud es excelente	Totalmente falsa	1	1	0	2
	Bastante falsa	5	0	5	10
	No lo sé	24	2	7	33
	Bastante cierta	15	1	3	19
	Totalmente cierta	22	3	11	36
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has estado muy nervioso? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Has estado muy nervioso?	Siempre	4	1	1	6
	Casi siempre	7	1	5	13
	Muchas veces	16	1	10	27
	Algunas veces	29	3	9	41
	Solo alguna vez	11	1	1	13
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido tan bajo de moral que nada podía animarme? \***

**Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido tan bajo de moral que nada podía animarme?	Siempre	3	0	4	7
	Casi siempre	7	2	5	14
	Muchas veces	14	1	3	18
	Algunas veces	23	3	10	36
	Solo alguna vez	15	1	3	19
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido calmado y tranquilo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido calmado y tranquilo?	Nunca	2	0	0	2
	Solo alguna vez	2	1	2	5
	Algunas veces	10	0	3	13
	Muchas veces	9	1	6	16
	Casi siempre	11	2	5	18
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido desanimado y triste? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido desanimado y triste?	Siempre	1	0	0	1
	Casi siempre	15	2	4	21
	Muchas veces	18	0	9	27
	Algunas veces	23	4	4	31
	Solo alguna vez	9	1	7	17
	Nunca	1	0	2	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido feliz? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido feliz?	Solo alguna vez	3	0	0	3
	Algunas veces	8	1	9	18
	Muchas veces	30	2	7	39
	Casi siempre	13	1	6	20
	Siempre	13	3	4	20
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido lleno de vitalidad? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido lleno de vitalidad?	Nunca	7	0	1	8
	Solo alguna vez	8	1	10	19
	Algunas veces	31	1	8	40
	Muchas veces	14	2	4	20
	Casi siempre	6	1	3	10
	Siempre	1	2	0	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido mucha energía? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido mucha energía?	Nunca	1	0	0	1
	Solo alguna vez	14	2	10	26
	Algunas veces	24	0	5	29
	Muchas veces	18	2	8	28
	Casi siempre	8	3	2	13
	Siempre	2	0	1	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido agotado? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido agotado?	Casi siempre	14	2	9	25
	Muchas veces	25	1	7	33
	Algunas veces	18	1	4	23
	Solo alguna vez	8	3	6	17
	Nunca	2	0	0	2
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido cansado? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te has sentido cansado?	Siempre	5	0	1	6
	Casi siempre	7	2	4	13
	Muchas veces	16	2	8	26
	Algunas veces	27	2	7	36
	Solo alguna vez	12	0	5	17
	Nunca	0	1	1	2
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas , No he tenido ánimos para estar con gente \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas ,	Nunca	4	1	2	7
No he tenido ánimos para estar con gente	Solo alguna vez	8	1	5	14
	Algunas veces	19	2	7	28
	Muchas veces	29	2	6	37
	Casi siempre	7	1	6	14
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, No he podido dormir bien \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas,	Nunca	14	2	4	20
No he podido dormir bien	Solo alguna vez	27	2	6	35
	Algunas veces	13	2	11	26
	Muchas veces	10	1	3	14
	Casi siempre	3	0	2	5
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, He estado irritable \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas,	Nunca	23	3	6	32
He estado irritable	Solo alguna vez	16	1	8	25
	Algunas veces	14	1	8	23
	Muchas veces	14	1	2	17
	Casi siempre	0	1	2	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, Me he sentido agobiado \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, Me he sentido agobiado	Nunca	9	1	3	13
	Solo alguna vez	18	3	6	27
	Algunas veces	23	1	10	34
	Muchas veces	16	2	6	24
	Casi siempre	1	0	1	2
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has sentido opresión o dolor en el pecho? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Has sentido opresión o dolor en el pecho?	Nunca	15	1	2	18
	Solo alguna vez	21	3	13	37
	Algunas veces	19	0	5	24
	Muchas veces	11	3	4	18
	Casi siempre	1	0	2	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te ha faltado el aire? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te ha faltado el aire?	Nunca	48	5	19	72
	Solo alguna vez	5	0	5	10
	Algunas veces	12	2	2	16
	Muchas veces	2	0	0	2
Total		67	7	26	100



**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has sentido tensión en los músculos? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, Nunca		52	4	20	76
¿Has sentido tensión en los músculos?	Solo alguna vez	9	1	5	15
	Algunas veces	5	0	1	6
	Muchas veces	1	2	0	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido dolor de cabeza? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, Nunca		21	4	10	35
¿Has tenido dolor de cabeza?	Solo alguna vez	13	0	2	15
	Algunas veces	17	3	9	29
	Muchas veces	14	0	3	17
	Casi siempre	2	0	2	4
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido problemas para concentrarte? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, Nunca		11	2	4	17
¿Has tenido problemas para concentrarte?	Solo alguna vez	17	1	7	25
	Algunas veces	25	2	7	34
	Muchas veces	11	2	5	18
	Casi siempre	3	0	3	6
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Te ha costado tomar decisiones? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Te ha costado tomar decisiones?	Nunca	14	2	4	20
	Solo alguna vez	24	1	10	35
	Algunas veces	14	1	8	23
	Muchas veces	15	3	3	21
	Casi siempre	0	0	1	1
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido dificultades para acordarte de las cosas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido dificultades para acordarte de las cosas?	Nunca	27	3	8	38
	Solo alguna vez	17	1	10	28
	Algunas veces	13	3	4	20
	Muchas veces	8	0	3	11
	Casi siempre	2	0	1	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido dificultades para pensar de forma clara? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Durante las últimas 4 semanas, ¿Has tenido dificultades para pensar de forma clara?	Nunca	18	3	3	24
	Solo alguna vez	27	2	13	42
	Algunas veces	9	1	3	13
	Muchas veces	13	0	7	20
	Casi siempre	0	1	0	1
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿En qué departamento o sección trabajas en la actualidad? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿En qué departamento o sección trabajas en la actualidad?	5	0	1	6
0	24	3	6	33
1	17	3	12	32
2	13	0	4	17
3	8	1	3	12
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Qué puesto o puestos de trabajo has ocupado en los últimos 2 meses? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Qué puesto o puestos de trabajo has ocupado en los últimos 2 meses?	1	0	0	1
181 portier	1	0	0	1
1und1Helfer	1	0	0	1
Ace seguros	1	0	0	1
Administrac	1	0	0	1
Agente-Aten	1	0	0	1
Agente-Camp	0	0	1	1
Alemán-Mail	0	0	1	1
Alemania	1	0	1	2
Atención a	4	0	0	4
Atención al	4	2	4	10
Atención te	2	0	1	3
Call center	39	2	11	52
Contact Cen	1	0	0	1
Departament	1	1	0	2
Eden	0	0	1	1
En departam	1	0	0	1
IDP Auditor	0	1	0	1
IT	1	0	0	1
Mobilidad N	1	0	0	1
Operador Bi	0	0	1	1
Operador Te	0	0	1	1
Sección Ale	1	0	1	2

	Sector Alem	1	0	0	1
	Supervisión	1	0	1	2
	Telemarkete	2	1	0	3
	Vendedora	1	0	0	1
	Venta de se	1	0	0	1
	Ventas segu	0	0	1	1
	Ventas Zuri	0	0	1	1
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Realizas tareas de distintos puestos de trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Realizas tareas de distintos 0 puestos de trabajo?	67	7	26	100
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿La Dirección o tus supervisores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿La Dirección o tus supervisores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo?	Siempre	1	0	1
	Casi siempre	40	4	61
	Muchas veces	6	0	6
	Algunas veces	1	0	1
	Solo alguna vez	11	2	19
	Nunca	7	1	10
	6	1	0	2
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tus superiores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tus superiores te permiten decidir cómo realizas tu trabajo?	Siempre	1	0	2
	Casi siempre	1	1	2
	Muchas veces	9	1	15
	Algunas veces	15	2	21
	Solo alguna vez	41	3	60
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocido salarialmente? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
¿El trabajo que realizas se 0	12	1
corresponde con la categoría o Si	9	5
grupo profesional que tienes No, el trabajo es de categoría superior a la que tengo asignada salarialmente	15	0
reconocido salarialmente? No, el trabajo es de categoría inferior a la que tengo asignada salarialmente	8	1
No lo sé	23	0
Total	67	7

**Tabla de contingencia ¿El trabajo que realizas se corresponde con la categoría o grupo profesional que tienes reconocido salarialmente? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	Total
	Perfeccionista Desadaptativo	
¿El trabajo que realizas se 0	2	15
corresponde con la categoría o Si	3	17
grupo profesional que tienes No, el trabajo es de categoría superior a la que tengo asignada salarialmente	7	22
reconocido salarialmente? No, el trabajo es de categoría inferior a la que tengo asignada salarialmente	8	17
No lo sé	6	29
Total	26	100

**Tabla de contingencia Desde que entraste en esta organización, ¿has ascendido de categoría o grupo profesional? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Desde que entraste en esta organización, ¿has ascendido de categoría o grupo profesional?	0			
Si	41	3	13	57
No	5	0	2	7
3	3	0	2	5
4	17	4	9	30
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Cuanto tiempo llevas trabajando en esta organización? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
¿Cuanto tiempo llevas trabajando en esta organización?	0	
Menos de 30 días	14	1
Entre 1 mes y hasta 6 meses	52	6
Total	67	7

**Tabla de contingencia ¿Cuanto tiempo llevas trabajando en esta organización? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	Total
	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Cuanto tiempo llevas trabajando en esta organización?	0	1
Menos de 30 días	4	19
Entre 1 mes y hasta 6 meses	22	80
Total	26	100

**Tabla de contingencia ¿Qué tipo de relación laboral tienes con esta organización? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
¿Qué tipo de relación laboral 0	1	0
tienes con esta organización? Soy Fijo	2	0
Soy fijo discontinuo	2	0
Soy temporal con contrato formativo	11	2
Soy temporal	35	2
Soy funcionario	14	3
Soy interino	2	0
Total	67	7

**Tabla de contingencia ¿Qué tipo de relación laboral tienes con esta organización? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	Total
	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Qué tipo de relación laboral 0	0	1
tienes con esta organización? Soy Fijo	0	2
Soy fijo discontinuo	0	2
Soy temporal con contrato formativo	11	24
Soy temporal	9	46
Soy funcionario	6	23
Soy interino	0	2
Total	26	100



**Tabla de contingencia Tu contrato es \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Tu contrato es	0	1	0	0	1
	A tiempo completo con reducción de jornada	38	6	17	61
	A tiempo completo	2	0	1	3
	A tiempo parcial con reducción de jornada	8	1	0	9
	A tiempo parcial	17	0	7	24
	6	1	0	0	1
	8	0	0	1	1
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Cuál es tu horario de trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo	
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
¿Cuál es tu horario de trabajo?	0	1	0
	Jornada partida	16	0
	Turno fijo de mañana	27	2
	Turno fijo de tarde	2	1
	Turno fijo de noche	21	3
	Turnos rotativos excepto el de noche	0	1
Total		67	7

**Tabla de contingencia ¿Cuál es tu horario de trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	Total
	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Cuál es tu horario de trabajo? 0	0	1
Jornada partida	3	19
Turno fijo de mañana	13	42
Turno fijo de tarde	0	3
Turno fijo de noche	10	34
Turnos rotativos excepto el de noche	0	1
Total	26	100

**Tabla de contingencia ¿Qué días de la semana trabajas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
¿Qué días de la semana trabajas?		
De lunes a viernes	8	2
De lunes a sábado	31	1
Sólo fines de semana o feriados	22	2
De lunes a viernes y excepcionalmente fines de semana y feriados	2	0
Tanto entre semana como fines de semana y feriados	4	2
Total	67	7

**Tabla de contingencia ¿Qué días de la semana trabajas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo	Total
		Perfeccionista Desadaptativo	
¿Qué días de la semana trabajas?	De lunes a viernes	4	14
	De lunes a sábado	12	44
	Sólo fines de semana o feriados	10	34
	De lunes a viernes y excepcionalmente fines de semana y feriados	0	2
	Tanto entre semana como fines de semana y feriados	0	6
Total		26	100

**Tabla de contingencia ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo	
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?	No tengo margen	56	7
	Puedo elegir entre varios horarios	1	0
	Tengo entre 30 minutos y 1 hora de margen	3	0
	Tengo más de 1 hora de margen	7	0
Total		67	7

**Tabla de contingencia ¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida? \***

**Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo	Total
		Perfeccionista Desadaptativo	
¿Qué margen de adaptación tienes en la hora de entrada y salida?	No tengo margen	20	83
	Puedo elegir entre varios horarios	1	2
	Tengo entre 30 minutos y 1 hora de margen	2	5
	Tengo más de 1 hora de margen	3	10
	Total	26	100

**Tabla de contingencia ¿Con qué frecuencia te cambian la hora que tienes establecida de entrada y salida? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Con qué frecuencia te cambian la hora que tienes establecida de entrada y salida?	Casi siempre	42	5	16	63
	Muchas veces	7	0	6	13
	Algunas veces	15	1	3	19
	Solo alguna vez	2	1	1	4
	Nunca	1	0	0	1
	Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Con qué frecuencia te cambian los días que tienes establecido trabajar? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Con qué frecuencia te cambian los días que tienes establecido trabajar?	Siempre	1	0	0	1
	Casi siempre	1	0	1	2
	Muchas veces	9	1	5	15
	Algunas veces	19	2	3	24
	Solo alguna vez	37	4	17	58
	Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia Indica cuántas horas trabajaste la semana pasada para esta organización \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo
Indica cuántas horas trabajaste la semana pasada para esta organización		
30 horas o menos	3	0
De 31 a 35 horas	4	0
De 36 a 40 horas	10	0
De 41 a 45 horas	50	7
Total	67	7

**Tabla de contingencia Indica cuántas horas trabajaste la semana pasada para esta organización \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo	
	Perfeccionista Desadaptativo	Total
Indica cuántas horas trabajaste la semana pasada para esta organización		
30 horas o menos	1	4
De 31 a 35 horas	0	4
De 36 a 40 horas	5	15
De 41 a 45 horas	20	77
Total	26	100

**Tabla de contingencia Aproximadamente, ¿cuánto cobras neto al mes? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Aproximadamente, ¿cuánto cobras neto al mes?				
\$1000 o menos	23	2	13	38
\$1001 y \$1700	9	1	3	13
\$1701 y \$2400	25	3	5	33
\$2401 y \$3100	9	1	4	14
\$3101 y \$3800	0	0	1	1
\$5201 y \$5900	1	0	0	1
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia Tu salario es \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Tu salario es	Fijo	1	1	0	2
	Todo variable	4	0	1	5
	4	1	0	1	2
	5	8	0	6	14
	6	9	2	2	13
	7	10	1	5	16
	8	28	3	9	40
	9	5	0	1	6
	10	1	0	1	2
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo está bien pago? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo está bien pago?	Si	45	6	15	66
	No	18	1	10	29
	3	3	0	1	4
	11	1	0	0	1
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes que trabajar muy rápido? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes que trabajar muy rápido?	Nunca	0	0	1	1
	Solo alguna vez	44	4	15	63
	Algunas veces	23	3	10	36
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿La distribución de tareas es irregular y provoca que se te acumule el trabajo?	Nunca	8	0	1	9
	Solo alguna vez	6	4	1	11
	Algunas veces	24	1	8	33
	Muchas veces	18	1	11	30
	Casi siempre	11	1	5	17
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes tiempo de llevar al día tu trabajo?	Siempre	32	4	14	50
	Casi siempre	10	0	6	16
	Muchas veces	16	2	3	21
	Algunas veces	7	1	2	10
	Solo alguna vez	2	0	1	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes tiempo suficiente para hacer tu trabajo?	Siempre	42	4	14	60
	Casi siempre	15	3	5	23
	Muchas veces	7	0	4	11
	Algunas veces	0	0	2	2
	Solo alguna vez	3	0	1	4
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo requiere memorizar muchas cosas?	Nunca	41	4	12	57
	Solo alguna vez	16	2	5	23
	Algunas veces	8	1	8	17
	Muchas veces	2	0	1	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones de forma rápida?	Nunca	3	0	0	3
	Solo alguna vez	5	1	1	7
	Algunas veces	12	1	5	18
	Muchas veces	25	2	8	35
	Casi siempre	22	3	12	37
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo requiere que tomes decisiones difíciles?	Nunca	5	1	0	6
	Solo alguna vez	4	0	4	8
	Algunas veces	16	2	4	22
	Muchas veces	22	3	11	36
	Casi siempre	20	1	7	28
Total		67	7	26	100



**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo requiere que te calles tu opinión? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo requiere que te calles tu opinión?	Nunca	18	1	5	24
	Solo alguna vez	15	2	4	21
	Algunas veces	23	3	8	34
	Muchas veces	8	1	4	13
	Casi siempre	3	0	5	8
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo requiere que escondas tus emociones?	Nunca	5	1	2	8
	Solo alguna vez	5	2	1	8
	Algunas veces	14	1	4	19
	Muchas veces	16	1	8	25
	Casi siempre	27	2	11	40
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Te cuesta olvidar los problemas del trabajo?	Nunca	7	2	1	10
	Solo alguna vez	4	1	4	9
	Algunas veces	14	0	5	19
	Muchas veces	17	2	4	23
	Casi siempre	25	2	12	39
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo, en general, es desgastador emocionalmente?	Nunca	24	3	2	29
	Solo alguna vez	20	1	6	27
	Algunas veces	15	1	8	24
	Muchas veces	5	0	4	9
	Casi siempre	3	2	6	11
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Se producen en tu trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Se producen en tu trabajo momentos o situaciones desgastadoras emocionalmente?	Nunca	12	0	0	12
	Solo alguna vez	16	3	6	25
	Algunas veces	17	1	7	25
	Muchas veces	13	1	9	23
	Casi siempre	9	2	4	15
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes mucha influencia sobre las decisiones que afectan a tu trabajo?	Nunca	9	1	1	11
	Solo alguna vez	14	2	5	21
	Algunas veces	22	1	10	33
	Muchas veces	15	1	8	24
	Casi siempre	7	2	2	11
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?	Nunca	33	4	13	50
	Solo alguna vez	17	1	4	22
	Algunas veces	12	2	9	23
	Muchas veces	5	0	0	5
	Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Puedes decidir cuándo haces un descanso? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Puedes decidir cuándo haces un descanso?	Nunca	46	3	18	67
	Solo alguna vez	11	1	3	15
	Algunas veces	9	3	5	17
	Casi siempre	1	0	0	1
	Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Puedes tomar las vacaciones más o menos cuando tu quieres? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Puedes tomar las vacaciones más o menos cuando tu quieres?	Nunca	2	0	1	3
	Solo alguna vez	2	0	2	4
	Algunas veces	10	1	3	14
	Muchas veces	19	2	6	27
	Casi siempre	34	4	14	52
	Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Puedes dejar tu trabajo para charlar con un compañero o compañera?	Nunca	3	0	2	5
	Solo alguna vez	4	0	3	7
	Algunas veces	18	1	9	28
	Muchas veces	28	4	4	36
	Casi siempre	14	2	8	24
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Si tienes un asunto personal ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin pedir un permiso especial? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Si tienes un asunto personal ¿puedes dejar tu puesto de trabajo al menos una hora sin pedir un permiso especial?	Nunca	12	1	7	20
	Solo alguna vez	13	3	4	20
	Algunas veces	17	1	10	28
	Muchas veces	20	2	4	26
	Casi siempre	5	0	1	6
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Se tiene en cuenta tu opinión cuando se te asignan tareas?	Nunca	29	1	12	42
	Solo alguna vez	13	4	3	20
	Algunas veces	13	2	4	19
	Muchas veces	7	0	3	10
	Casi siempre	5	0	4	9
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes influencia sobre el orden en el que realizas las tareas?	Nunca	30	2	11	43
	Solo alguna vez	16	0	10	26
	Algunas veces	14	3	2	19
	Muchas veces	7	1	3	11
	Casi siempre	0	1	0	1
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo requiere que tengas iniciativa?	Nunca	31	1	9	41
	Solo alguna vez	10	2	5	17
	Algunas veces	9	1	5	15
	Muchas veces	13	1	5	19
	Casi siempre	4	2	2	8
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo permite que aprendas cosas nuevas?	Nunca	16	0	4	20
	Solo alguna vez	13	3	3	19
	Algunas veces	17	2	5	24
	Muchas veces	10	0	8	18
	Casi siempre	11	2	6	19
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿La realización de tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿La realización de tu trabajo permite que apliques tus habilidades y conocimientos?	Nunca	5	1	2	8
	Solo alguna vez	11	1	2	14
	Algunas veces	19	2	8	29
	Muchas veces	19	2	5	26
	Casi siempre	13	1	9	23
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Las tareas que haces te parecen importantes? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Las tareas que haces te parecen importantes?	Nunca	11	2	1	14
	Solo alguna vez	10	1	3	14
	Algunas veces	19	1	8	28
	Muchas veces	13	2	6	21
	Casi siempre	14	1	8	23
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Te sientes comprometido con tu profesión? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Te sientes comprometido con tu profesión?	Nunca	16	1	2	19
	Solo alguna vez	7	2	8	17
	Algunas veces	26	2	8	36
	Muchas veces	13	2	3	18
	Casi siempre	5	0	5	10
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienen sentido tus tareas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienen sentido tus tareas?	Nunca	11	1	3	15
	Solo alguna vez	13	2	2	17
	Algunas veces	14	1	6	21
	Muchas veces	8	1	5	14
	Casi siempre	21	2	10	33
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo es variado? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo es variado?	Nunca	5	1	1	7
	Solo alguna vez	11	0	3	14
	Algunas veces	18	0	4	22
	Muchas veces	18	5	7	30
	Casi siempre	15	1	11	27
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo requiere manejar muchos conocimientos?	Nunca	21	2	4	27
	Solo alguna vez	21	2	8	31
	Algunas veces	14	1	6	21
	Muchas veces	6	2	3	11
	Casi siempre	5	0	5	10
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Hablas con entusiasmo de tu empresa a otras personas?	Nunca	5	1	0	6
	Solo alguna vez	10	1	3	14
	Algunas veces	14	1	8	23
	Muchas veces	20	2	7	29
	Casi siempre	18	2	8	28
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Te gustaría quedarte en la empresa que estás para el resto de tu vida laboral? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Te gustaría quedarte en la empresa que estás para el resto de tu vida laboral?	Nunca	16	1	5	22
	Solo alguna vez	12	1	5	18
	Algunas veces	18	4	7	29
	Muchas veces	14	1	6	21
	Casi siempre	7	0	3	10
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Sientes que los problemas de tu empresa son también tuyos? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Sientes que los problemas de tu empresa son también tuyos?	Nunca	24	3	7	34
	Solo alguna vez	6	1	4	11
	Algunas veces	12	2	6	20
	Muchas veces	7	0	6	13
	Casi siempre	18	1	3	22
Total		67	7	26	100



**Tabla de contingencia ¿Sientes que tu empresa tiene una gran importancia para tí? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Sientes que tu empresa tiene una gran importancia para tí?	Nunca	36	4	9	49
	Solo alguna vez	13	2	3	18
	Algunas veces	10	1	6	17
	Muchas veces	7	0	6	13
	Casi siempre	1	0	2	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia En estos momentos, ¿estás preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En estos momentos, ¿estás preocupado por lo difícil que sería encontrar otro trabajo en el caso de que te quedaras en paro?	Nunca	19	1	5	25
	Solo alguna vez	13	3	2	18
	Algunas veces	14	1	5	20
	Muchas veces	10	0	10	20
	Casi siempre	11	2	4	17
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia En estos momentos, ¿estás preocupado por si te cambian de tareas contra tu voluntad? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En estos momentos, ¿estás preocupado por si te cambian de tareas contra tu voluntad?	Nunca	4	0	1	5
	Solo alguna vez	6	2	2	10
	Algunas veces	21	1	2	24
	Muchas veces	17	1	8	26
	Casi siempre	19	3	13	35
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia En estos momentos, ¿estás preocupado por si te cambian el horario contra tu voluntad? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En estos momentos, ¿estás preocupado por si te cambian el horario contra tu voluntad?	Nunca	11	1	5	17
	Solo alguna vez	13	2	4	19
	Algunas veces	21	2	8	31
	Muchas veces	15	2	7	24
	Casi siempre	7	0	2	9
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia En estos momentos, ¿estás preocupado por si te varían el salario? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En estos momentos, ¿estás preocupado por si te varían el salario?	Nunca	6	1	4	11
	Solo alguna vez	8	1	4	13
	Algunas veces	17	2	4	23
	Muchas veces	18	2	5	25
	Casi siempre	18	1	9	28
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Sabes exactamente qué margen de autonomía tienes en tu trabajo?	Nunca	5	0	1	6
	Solo alguna vez	11	2	0	13
	Algunas veces	9	0	3	12
	Muchas veces	17	1	8	26
	Casi siempre	25	4	14	43
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Haces cosas en el trabajo que son aceptadas por algunas personas y no por otras?	Nunca	4	1	2	7
	Solo alguna vez	12	2	10	24
	Algunas veces	18	2	5	25
	Muchas veces	15	0	5	20
	Casi siempre	18	2	4	24
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu trabajo tiene objetivos claros? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu trabajo tiene objetivos claros?	Nunca	16	2	1	19
	Solo alguna vez	12	2	4	18
	Algunas veces	21	2	9	32
	Muchas veces	15	1	5	21
	Casi siempre	3	0	7	10
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Sabes exactamente qué tareas son de tu responsabilidad?	Nunca	4	1	2	7
	Solo alguna vez	8	0	3	11
	Algunas veces	12	0	4	16
	Muchas veces	21	4	3	28
	Casi siempre	22	2	14	38
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Se te exigen cosas contradictorias en el trabajo?	Solo alguna vez	4	0	1	5
	Algunas veces	12	2	2	16
	Muchas veces	14	2	11	27
	Casi siempre	37	3	12	52
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Sabes exactamente qué se espera de tí en el trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Sabes exactamente qué se espera de tí en el trabajo?	Nunca	22	1	6	29
	Solo alguna vez	13	3	7	23
	Algunas veces	19	2	9	30
	Muchas veces	10	1	2	13
	Casi siempre	3	0	2	5
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes que hacer tareas que tú crees que deberían hacerse de otra manera?	Nunca	2	0	1	3
	Solo alguna vez	5	1	1	7
	Algunas veces	16	1	5	22
	Muchas veces	20	2	9	31
	Casi siempre	24	3	10	37
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a tu futuro? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿En tu empresa se te informa con suficiente antelación de los cambios que pueden afectar a tu futuro?	Nunca	6	1	5	12
	Solo alguna vez	8	1	6	15
	Algunas veces	26	3	5	34
	Muchas veces	17	2	7	26
	Casi siempre	10	0	3	13
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Recibes toda la información que necesitas para realizar bien tu trabajo?	Nunca	26	3	6	35
	Solo alguna vez	16	3	5	24
	Algunas veces	17	0	11	28
	Muchas veces	6	1	3	10
	Casi siempre	2	0	1	3
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tienes que realizar tareas que te parecen innecesarias?	Nunca	7	1	0	8
	Solo alguna vez	13	3	6	22
	Algunas veces	20	1	6	27
	Muchas veces	14	1	8	23
	Casi siempre	13	1	6	20
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeras o compañeros? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Recibes ayuda y apoyo de tus compañeras o compañeros?	Nunca	14	0	3	17
	Solo alguna vez	20	1	10	31
	Algunas veces	15	5	10	30
	Muchas veces	12	1	3	16
	Casi siempre	6	0	0	6
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Tus compañeros ¿están dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Tus compañeros ¿están dispuestos a escuchar tus problemas en el trabajo?	Nunca	2	0	0	2
	Solo alguna vez	2	2	0	4
	Algunas veces	7	1	4	12
	Muchas veces	20	4	6	30
	Casi siempre	36	0	16	52
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Hablas con tus compañeros sobre como llevar a cabo tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Hablas con tus compañeros sobre como llevar a cabo tu trabajo?	Nunca	0	1	0	1
	Solo alguna vez	1	1	0	2
	Algunas veces	9	1	4	14
	Muchas veces	35	3	9	47
	Casi siempre	22	1	13	36
Total		67	7	26	100

<<

**Tabla de contingencia ¿Recibes ayuda y apoyo de tu inmediato superior? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Recibes ayuda y apoyo de tu inmediato superior?	Nunca	0	1	3	4
	Solo alguna vez	2	0	1	3
	Algunas veces	10	1	3	14
	Muchas veces	33	4	9	46
	Casi siempre	22	1	10	33
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu inmediato superior está dispuesto a escuchar tus problemas en el trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu inmediato superior está dispuesto a escuchar tus problemas en el trabajo?	Nunca	4	0	2	6
	Solo alguna vez	6	2	2	10
	Algunas veces	20	1	5	26
	Muchas veces	21	2	7	30
	Casi siempre	16	2	10	28
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Hablas con tu superior sobre como llevar a cabo tu trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Hablas con tu superior sobre como llevar a cabo tu trabajo?	Nunca	2	0	2	4
	Solo alguna vez	13	4	3	20
	Algunas veces	12	0	6	18
	Muchas veces	23	2	2	27
	Casi siempre	17	1	13	31
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tu puesto de trabajo se encuentra aislado del de tus compañeros?	Siempre	6	2	2	10
	Casi siempre	17	1	4	22
	Muchas veces	17	3	11	31
	Algunas veces	17	0	4	21
	Solo alguna vez	10	1	5	16
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Puedes hablar con tus compañeros mientras estás trabajando? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Puedes hablar con tus compañeros mientras estás trabajando?	Nunca	1	0	0	1
	Solo alguna vez	2	0	0	2
	Algunas veces	4	2	3	9
	Muchas veces	5	1	5	11
	Casi siempre	55	4	18	77
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Hay un buen ambiente entre tú y tus compañeros de trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Hay un buen ambiente entre tú y tus compañeros de trabajo?	Nunca	1	0	1	2
	Solo alguna vez	11	0	1	12
	Algunas veces	18	4	13	35
	Muchas veces	19	3	4	26
	Casi siempre	18	0	7	25
Total		67	7	26	100



**Tabla de contingencia Entre compañeros ¿se ayudan en el trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Entre compañeros ¿se ayudan en el trabajo?	Solo alguna vez	1	0	0	1
	Algunas veces	4	0	4	8
	Muchas veces	21	5	8	34
	Casi siempre	41	2	14	57
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia En el trabajo ¿sientes que formas parte de un grupo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En el trabajo ¿sientes que formas parte de un grupo?	Solo alguna vez	1	0	0	1
	Algunas veces	4	0	1	5
	Muchas veces	19	4	10	33
	Casi siempre	43	3	15	61
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tus actuales jefes inmediatos se aseguran de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tus actuales jefes inmediatos se aseguran de que cada uno de los trabajadores tiene buenas oportunidades de desarrollo profesional?	Nunca	3	0	1	4
	Solo alguna vez	1	2	1	4
	Algunas veces	9	0	3	12
	Muchas veces	17	2	10	29
	Casi siempre	37	3	11	51
	Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tus actuales jefes inmediatos planifican bien el trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tus actuales jefes inmediatos planifican bien el trabajo?	Nunca	29	2	7	38
	Solo alguna vez	14	3	7	24
	Algunas veces	13	1	6	20
	Muchas veces	8	1	3	12
	Casi siempre	3	0	3	6
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tus actuales jefes inmediatos resuelven bien los conflictos? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tus actuales jefes inmediatos resuelven bien los conflictos?	Nunca	13	1	3	17
	Solo alguna vez	13	0	6	19
	Algunas veces	21	5	6	32
	Muchas veces	15	1	8	24
	Casi siempre	5	0	3	8
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Tus actuales jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Tus actuales jefes inmediatos se comunican bien con los trabajadores?	Nunca	12	0	6	18
	Solo alguna vez	17	1	5	23
	Algunas veces	19	2	5	26
	Muchas veces	15	4	7	26
	Casi siempre	4	0	3	7
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Estás satisfecho con tus perspectivas laborales? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Estás satisfecho con tus perspectivas laborales?	Nunca	10	0	4	14
	Solo alguna vez	17	1	4	22
	Algunas veces	17	2	6	25
	Muchas veces	14	4	8	26
	Casi siempre	9	0	4	13
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Estás satisfecho con las condiciones ambientales de trabajo? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Estás satisfecho con las condiciones ambientales de trabajo?	Nunca	19	1	3	23
	Solo alguna vez	12	1	8	21
	Algunas veces	19	4	5	28
	Muchas veces	13	1	9	23
	Casi siempre	4	0	1	5
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Estás satisfecho con el grado en el que se emplean tus capacidades? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Estás satisfecho con el grado en el que se emplean tus capacidades?	Nunca	7	0	4	11
	Solo alguna vez	17	3	6	26
	Algunas veces	22	1	9	32
	Muchas veces	15	3	5	23
	Casi siempre	6	0	2	8
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia ¿Estás satisfecho con tu trabajo, tomándolo todo en consideración? \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
¿Estás satisfecho con tu trabajo, tomándolo todo en consideración?				
Nunca	15	2	4	21
Solo alguna vez	20	1	6	27
Algunas veces	19	3	7	29
Muchas veces	9	1	6	16
Casi siempre	4	0	3	7
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Mis superiores me dan el reconocimiento que merezco				
Nunca	10	1	2	13
Solo alguna vez	12	1	5	18
Algunas veces	22	3	4	29
Muchas veces	16	1	9	26
Casi siempre	7	1	6	14
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

	Perfiles de perfeccionismo			Total
	No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En las situaciones difíciles en el trabajo recibo el apoyo necesario				
Nunca	18	2	5	25
Solo alguna vez	14	3	6	23
Algunas veces	19	2	7	28
Muchas veces	10	0	5	15
Casi siempre	6	0	3	9
Total	67	7	26	100

**Tabla de contingencia En mi trabajo me tratan injustamente \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
En mi trabajo me tratan injustamente	Siempre	6	1	1	8
	Casi siempre	13	2	6	21
	Muchas veces	16	1	5	22
	Algunas veces	21	3	9	33
	Solo alguna vez	11	0	5	16
Total		67	7	26	100

**Tabla de contingencia Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado \* Perfiles de perfeccionismo**

Recuento

		Perfiles de perfeccionismo			Total
		No Perfeccionista	Perfeccionista adaptativo	Perfeccionista Desadaptativo	
Si pienso en todo el trabajo y esfuerzo que ha realizado, el reconocimiento que recibo en mi trabajo me parece adecuado	Solo alguna vez	5	0	1	6
	Algunas veces	14	1	3	18
	Muchas veces	21	3	11	35
	Casi siempre	27	3	11	41
Total		67	7	26	100

## **Annexe 5**

### **Invitation à participer de l'enquête collective dans le centre d'attention téléphonique privé.**

Chère équipe,

Patricio Nusshold, enseignant et chercheur de l'Université de Buenos Aires, sera dans nos bureaux pendant la journée vendredi 28 prochain. Patricio effectue en ce moment une recherche de doctorat dans différents centres d'appels téléphoniques publics et privés. Son sujet d'étude vise principalement les différentes stratégies de communication face à la relation avec l'utilisateur. La participation est volontaire et anonyme étant donné que les noms des participants ne seront pas publiés. On cherche à étudier le travail. Celles et ceux qui voudront prendre part à cette étude pourront se rendre pendant la journée à partir de 10 heures dans la salle de formation du 5<sup>ème</sup> étage. Comme il est d'usage dans des cas similaires, vous pourrez vous concerter au besoin avec vos superviseurs pour ne pas affecter vos opérations. Les chercheurs pourront répondre à toutes vos questions sur le projet de recherche et ils vous préciseront les étapes suivantes pour ceux qui souhaiteront participer.

Cordialement,

Le Département des RH

## **Annexe 6**

### **Rapport final de l'enquête en PDT**

INFORME FINAL DE LA INVESTIGACION COLECTIVA DESARROLLADA CON EL  
GRUPO DE TELEOPERADORES ENTRE EL 6/09/2013 Y EL 21/10/2013

## Introducción

A partir de las entrevistas con la dirección y las delegadas se acordó que el tema disparador de la investigación serían los cambios entre una campaña y otra, lo cual generaba algunos conflictos entre los diferentes actores. Esta demanda luego fue reformulada con el colectivo de los grupos de discusión.

A partir de cuatro encuentros de dos horas con seis operadores se redactó el presente informe que fue validado el día 21 de octubre.

Durante el proceso nos llamó la atención que los participantes hablaron más de las condiciones sociales y restricciones con que viven su trabajo que sobre su actividad laboral en sí. Del mismo modo, se conversó principalmente sobre las estrategias individuales para lidiar con las consecuencias del trabajar más que sobre las estrategias colectivas.

Agruparemos entonces los temas trabajados durante las reuniones en dos grandes subtemas:

- A. Las condiciones sociales en que es ejercido el trabajo más que el trabajo en sí mismo, y
- B. Las estrategias individuales frente al trabajo.

### A. LAS CONDICIONES SOCIALES DEL TRABAJO.

Desde el inicio, los participantes del grupo de discusión han puesto el foco en hablar sobre las condiciones sociales en que trabajan más que en el trabajo en sí mismo, es decir, sobre una parte del trabajo: las relaciones laborales.

Su trabajo es la palabra. Sin embargo, pareciera que no se puede hablar del trabajo. No es un problema “el trabajo en sí”. El silencio entonces es el gran protagonista. La dirección no habla con los trabajadores. Los operadores y supervisores no hablan entre sí. Y todo el mundo evita hablar del trabajo en sí mismo, incluso en el grupo de discusión. Este silencio es una paradoja en el contexto de una empresa de comunicación o *contact center* ¿Por qué no hablan de lo que hacen?

Entre los puntos que se abordaron, encontramos una serie de temas que hacen referencia a la falta de reconocimiento que los trabajadores viven por parte de la empresa. Buscaremos presentar algunos de ellos.

#### A.1 Las diferentes campañas y las diferentes restricciones. Los cambios.

El *contact center* como la mayoría de los *contact center* tercerizados se organiza en diferentes “campañas” de llamadas entrantes o salientes o de respuesta de mails. Cada una de esas campañas tiene una organización diferente, responde a diferentes necesidades e incluso pueden ser en diferentes idiomas, particularmente en este caso alemán. Cambiar de campaña es cambiar de trabajo. Diferente jefe, diferente sistema operativo, diferentes metas.



Las campañas al teléfono son consideradas campañas más cansadoras que las campañas vía correo electrónico. Las campañas por teléfono cansan más por la relación de servicio que se establece. Uno está más expuesto a la relación intersubjetiva con el otro. Uno se conecta más con el otro.

Quienes trabajan en un idioma extranjero cobran un *plus* por bilingüidad. Trabajar en alemán también da prestigio a quien hace ese trabajo.

Hay campañas donde la mayoría prefiere estar y campañas donde la mayoría no quiere estar. Sin embargo, en general se aceptan los cambios sin previo aviso siempre y cuando se respeten las condiciones: la carga horaria, francos, vacaciones y los adicionales que se cobran. Por ejemplo, si se le pagaba bilingüidad y ahora trabaja en una campaña en Castellano se le sigue pagando.

Las idas y vueltas de una campaña a otra son informadas con poca anticipación y esto *a priori* no es vivido con resistencia aunque sí con frustración debido al tiempo que implica formarse y molestar a sus colegas experimentados.

Hay momentos en que hay menos trabajo. La fuente de trabajo se encuentra sin embargo asegurada aunque es posible tener que ir a campañas que no son aquellas en las que se estaba y por lo tanto implica hacer otro tipo de tarea. La opinión del colaborador a la hora de cambiarlo de campaña no es en general tenida en cuenta.

En uno de los encuentros se relató una situación en la cual se le preguntó al trabajador si quería cambiar de campaña, al decir que no, se le informó que cambiaría de todos modos.

Las diferentes campañas realizan trabajos diferentes e implican responsabilidades diferentes. Hay campañas que trabajan sobre temas que tienen que ver con servicios que influyen fuertemente en la vida de los demás como por ejemplo, una empresa eléctrica y otros que lo hacen menos, como los problemas de facturación de celulares en Alemania.

Los participantes hablan del trabajo que realizan subestimándolo como algo fácil de hacer aún cuando es el principal servicio de la empresa e implica adaptarse permanentemente y aprender un nuevo modo de trabajar al cambiar de campañas o de sistema lo cual puede estar ligado a la representación histórica negativa del trabajo en *call center* o a la falta de reconocimiento vivida en la empresa. Ellos hablan de recibir “cero incentivo”, realizar un “trabajo autista”, “frígido”, “rutinario” o “frustrante”. Desde el inicio podemos identificar un cierto desprecio por el trabajo como si fuese un trabajo que no es tan importante. La idea del no lugar, un lugar donde no se debería estar.

## **A.2 La irregularidad en el pago y los adicionales.**

Otro de los temas mencionados a partir de los cambios de campaña y que también repercuten en la percepción de una falta de reconocimiento son las dificultades a la hora de cobrar y constituye además uno de los principales conflictos históricos entre las delegadas sindicales y la dirección. Estas dificultades se caracterizan por: 1. Las incoherencias en los

adicionales entre los sueldos de unos y otros, 2. las demoras en los pagos y 3. Errores en los cálculos. No se asegura que los sueldos se paguen en una fecha determinada ni que cada mes se cobre lo mismo.

Estos errores en la liquidación se encuentran a su vez, en parte, asociados al sistema de control de ausentismos por enfermedad que es controlado por un servicio de medicina laboral externo que realiza controles a domicilio cuando los trabajadores llaman informando ausentarse por enfermedad. Muchas veces la empresa deja avisos de visita sin tocar el timbre o tocan bocina desde su auto en la puerta, esperan y si no sale nadie se van. Ante ciertos casos, realizan sugerencias o desconfían sobre el diagnóstico del médico de cabecera del colaborador autorizando menos días del sugerido por sus colegas médicos.

Estos errores se realizan muchas veces discrecionalmente siendo utilizados como un modo encubierto de sanción. Ante ciertos trabajadores se dejan pasar ciertos ausentismos sin enviar un control médico o se le justifica una ausencia por enfermedad aún sin que lo haya corroborado el médico y en otros casos son más rigurosos. Como los recibos de sueldo se entregan después de la fecha de cobro se genera un circuito por el que hacer el reclamo demora aún más o a veces no queda del todo claro por qué se cobró menos.

Esta discrecionalidad se utiliza entonces para beneficiar o castigar de algún modo a los diferentes trabajadores. Y se trata aquí de la misma discrecionalidad que algunos supervisores tienen con miembros de su equipo en algunas campañas y que generan problemas luego al tener que cambiar. Este es el tema que preocupaba a la dirección y a las delegadas y se encontraba al origen de la demanda.

Al realizar preguntas sobre la causa del error, la respuesta de los supervisores es a menudo “no sé”. Cuando se consulta a recursos humanos ellos a veces demoran o responsabilizan al estudio externo contable o bien a la empresa de medicina laboral contratista. Esta falta de respuesta muy demorada o imprecisa es denominada por el grupo como “silencio”, un silencio que molesta y duele por tratarse de un modo de desconocimiento. Desconocer con falta de información a quienes más necesitan que no falten ya que su trabajo es el servicio que venden.

### **A.3. La incertidumbre y el silencio**

Los niveles de comunicación e información son bajos según la mirada del colectivo. Esto genera muchos rumores “de pasillo”. Ante muchas consultas no reciben una respuesta ni de su supervisor ni de la administración. Esta omisión de respuesta puede ser vivida por algunos como “violencia” o como una falta de reconocimiento.

Este silencio no sólo se refiere a los problemas con la liquidación de sueldo sino que es general. Se caracteriza por la falta de información sobre el estado general de la empresa, las campañas, la falta de celebración de determinados festejos en el año o informar cuándo y cómo se generan los cambios. No existe un *Newsletter* ni diario interno, y los correos de la dirección son limitados. En las carteleras no hay información actualizada. “Somos una empresa que vende comunicación pero lo que menos hay acá es comunicación”. Es así que una de las pocas fuentes de información sobre lo que está ocurriendo en la empresa son las delegadas.

Así como los participantes del grupo no hablan de las tareas que realizan, pareciera que la dirección tampoco habla con ellos de qué está pasando. Esta falta de comunicación asociada a la falta de determinada infraestructura o beneficios es también vivida como un modo de falta de reconocimiento. Este tipo de aspectos, afectan lo que ellos llaman “clima laboral”.

#### **A.4. El clima. Algunos gestos que hablan de la falta de reconocimiento ante un trabajo no siempre difícil pero sí mal visto**

Uno de los aspectos que se abren entonces es una nueva comparación con otros *call centers* donde pareciera que la dirección busca el diálogo, crear un “clima laboral”. Aquí parece no ser el caso. “Falta motivación por parte de la empresa. No nos cuidan. No nos dan té, ni café, ni un baño digno. La empresa te desvaloriza. Cuando llegas acá y no hay un buen jabón o desodorante uno siente que no lo valorizan como ser humano. Si nos dijeran algo o nos dieran premios como un día franco nos incentivaría.” Este tipo de abandono asociado a la falta de comunicación es vivido entonces como un nuevo modo de falta de reconocimiento. Sin embargo, cabe preguntarse si sólo una máquina de café cambiaría lo que pasa realmente en este espacio de trabajo.

A partir del tercer y cuarto encuentro, y como material aportado por los participantes como reflexión tras la segunda reunión, el colectivo comenzó una reflexión sobre qué hacer ante estas situaciones. A pesar de no retomar en profundidad en qué consiste el trabajo, sí retomaron los efectos nocivos que el trabajo puede tener para algunos de ellos. Es así que se compartieron diferentes tipos de reacciones o estrategias frente al trabajo.

### **B. LAS ESTRATEGIAS INDIVIDUALES FRENTE AL TRABAJO**

Uno de los debates que se desarrollaron tuvieron que ver con el involucrarse o no con el trabajo que realizan. Algunos de los participantes con otros centros de interés por fuera del trabajo decían que les facilitaba no verse afectados por la falta de reconocimiento. Por otro lado, otros decían interesarse porque las cosas salgan bien.

La posibilidad de otorgar un sentido al trabajo se veía en gran medida asociada al tipo de campaña. Algunos brindan servicios como la electricidad o un seguro y otros solo se ocupan de la facturación de celulares. “Si un alemán tiene que pagar un euro más de celular no me importa nada, pero si me llama un campesino que se le están muriendo los pollos y yo no sé cuándo tendrá luz de nuevo me preocupo”.

#### **B.1 El sentido de mi trabajo: Las diferencias entre una campaña y otra. Expectativas frente al trabajo.**

Hay campañas que parecen tener más sentido y entienden que es grave para quien está del otro lado de la línea. Entre preocuparse y conseguir un resultado a veces pueden ayudar y a veces no.

Hay otras donde tienen que escuchar situaciones más angustiantes y otras más tranquilas, como las de alemán donde las consultas se limitan a cuestiones administrativas. No es lo mismo lidiar con una tarea que con otra y las estrategias y consecuencias son diferentes.

Mientras en una campaña al terminar el día dicen no llevarse “nada en la cabeza” en otras dicen soñar con los problemas de quienes llaman.

Una de las restricciones del trabajo es la de muchas veces tener que tergiversar información. Por ejemplo, decir que están en Alemania cuando en realidad están en Argentina o traducir su nombre a su versión alemana. Esto se comenta con risas.

Otras de las tergiversaciones de la verdad se refiere a tener que decir que el problema estará resuelto en dos horas cuando no se sabe si así será. “Entonces cuando vuelven a llamar dos horas después tenemos que decirles de nuevo que en dos horas estará resuelto.” Este tipo de tergiversaciones no generan risa en el grupo y por el contrario son vividas como un problema para un buen servicio, ayudar a quien llama y disfrutar y dar sentido al trabajo.

En algunas campañas puedo olvidar todo al irme a casa y en otras hay que hacer un esfuerzo para que el trabajo no invada otros ámbitos.

## **B.2. Niveles de involucramiento en el trabajo**

Ante el desgaste generado por la rutina o el cansancio, aparecen diferentes posiciones frente al trabajo: a.- involucrarse para intentar hacerlo bien, haciéndose cargo de lo que falla en la empresa, con las consecuencias para uno, b.- trabajar lo necesario, sin hacerse cargo de las fallas ni de cómo resulta, hacer lo mínimo e indispensable o c- quejarse.

¿Por qué involucrarse entonces? Hacer lo mínimo e indispensable o “hacer lo que se pueda hacer con las herramientas que nos dan” se abren entonces como alternativas para poder aguantar en el trabajo.

Una pregunta que llega en un determinado momento inevitablemente es por qué seguir en este trabajo donde no nos sentimos reconocidos ni orgullosos. Esta empresa se trata de una empresa con bajo nivel de rotación comparado con empresas similares. Algunas ventajas se hacen entonces evidentes.

## **B.3. Las ventajas prácticas de un trabajo que se ve negativamente.**

Algunos han buscado otros trabajos y no han conseguido mejores empleos pero otros no lo han intentado siquiera. La ecuación entre salario y carga horaria no aparece como el problema mayor. Tampoco aparecen los problemas históricos en otros *call centers* como los controles permanentes, los horarios y guiones rígidos o las escuchas de los supervisores.

Sin embargo, tampoco se vive con mucho orgullo estar ahí. “Este trabajo se conocía en los 90 como trabajo basura”. “En muchas reuniones con amigos yo digo que respondo correos en alemán, no que trabajo en un *call center*.” Aparece entonces evidente la dificultad para la construcción de una identidad de oficio en torno a esta actividad y la posibilidad de pensar estrategias conjuntas ante los problemas que aparecen. Entre las estrategias que aparecen para lidiar con el trabajo encontramos el humor.

Este encuentro es positivo por sentir que alguien se interesa por como estamos.

¿Es posible una gratificación personal en este trabajo? Es un debate que se abre hacia el final de los encuentros donde se vuelve una vez más a hacer referencia a las posibilidades individuales de encontrarla en los compañeros, la convivencia por fuera, una vez más, de la actividad laboral.

## **Résumé en français**

Cette recherche est le résultat de deux travaux d'analyse de l'activité dans deux centres d'appels téléphoniques en Argentine. Un travail de terrain, ainsi qu'une appréciation de plusieurs autres centres d'appels téléphoniques dans différents pays, auront servi de point de départ pour étudier deux grands axes: d'une part, l'étude des conséquences du travail dans les call centers sur la santé mentale et d'autre part, l'analyse des différentes approches de cette problématique en vue de sa transformation. La psychodynamique du travail et l'ergonomie de l'activité proposent différents regards, aujourd'hui confrontés aux questionnaires d'évaluation des risques psychosociaux. Cette thèse vise à mieux appréhender le lien entre l'organisation du travail, le contenu des tâches et les conséquences pour les travailleurs argentins, et compare ces résultats avec ceux d'autres pays où des investigations similaires ont été menées.

## **Mots-clés**

*Call centers* - psychodynamique du travail - risques psychosociaux – souffrance

## **Résumé en anglais**

**Work organization and psychic suffering in service activities. The case of Argentine call centres**

This research is the result of a thorough analysis of the work of two call centers in Argentina. This fieldwork, building on call center visits undertaken in other countries, is the starting point for the study of two main issues. Firstly, the study of the consequences of call center work for mental health. Secondly, the study of different approaches that support the development of ways to improve it such work. Work psychodynamics and activity ergonomics are two disciplines that propose different points of view on these issues. Nowadays, they both find themselves confronted by quantitative scales that seek to measure psychosocial risks. The aim of this thesis is to increase knowledge on the relationship between work organization and tasks content and highlight the consequences for workers in Argentina. The thesis shall also compare results of the study with those found in other countries.

## **Keywords :**

Call centers – work psychodynamics – psychosocial risks - suffering